

# **PLANO DE MELHORIAS**

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS AURÉLIA DE SOUSA**

**2023/2025**

## Conteúdo

Conteúdo.....	2
1. Sumário .....	3
2. Enquadramento.....	4
3. Fichas de Ação de Melhoria.....	8
4. Conclusão .....	22
Referências Bibliográficas.....	23

# 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 Melhorias (PM) que a seguir se apresenta visa aumentar o grau de consecução do Projeto Educativo do Agrupamento e inclui 6 propostas concretas de ações de melhoria a implementar nos anos letivos 2023/2024 e 2024/2025. Estas propostas, encontram-se suportadas pelo relatório de autoavaliação apresentado em julho de 2023.

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 forte para o sucesso.

## 2. Enquadramento

A metodologia de elaboração do plano de melhorias envolveu o levantamento dos pontos fortes e evidências e sugestões de melhoria sinalizados na autoavaliação resultante da aplicação do modelo integrado CAF/RAE realizada em maio e em junho de 2023:

Pontos fortes e evidências	Sugestões de melhoria
<b>1. Liderança</b>	
<p>Análise, pelos departamentos e pelo Conselho Pedagógico, dos resultados das classificações trimestrais;</p> <p>Continuação das parcerias com as instituições do Ensino Superior;</p> <p>Atividades do PAA, PCE e da Associação de Estudantes.</p>	<p>Atualização/ Publicação do Regulamento Interno, Plano de Ação Estratégica, Projeto de Educação para a Cidadania, Plano de Segurança, Plano de formação, PADDE;</p> <p>Criação da agenda mensal do PAA;</p> <p>Aprofundar a reflexão dos resultados de avaliação;</p> <p>Aplicação e registo fundamentado das medidas universais;</p> <p>Melhorar o Plano de Receção através da criação de uma equipa integrada;</p> <p>Assegurar o gabinete de apoio ao aluno, alargando à dimensão disciplinar;</p> <p>Plano de Comunicação (interna e externa);</p> <p>Identificação e divulgação da rede dos stakeholders e do apport que cada um pode dar à organização.</p>
<b>2. Planeamento e estratégia</b>	
<p>Definição dos objetivos, metas e estratégias do PE;</p> <p>Promoção de uma cultura de qualidade - reflexão das ações de ensino e de aprendizagem;</p> <p>Aferição regular da realização e adequação das aprendizagens dos alunos;</p> <p>Consistência e reajustamento contínuo das práticas de autoavaliação.</p>	<p>Melhorar a comunicação;</p> <p>Atualização dos documentos orientadores (RI; PDC , EECD, PADDE);</p> <p>Melhorar a reflexão das ações de ensino e de aprendizagem</p> <p>Elaborar um plano de formação, no início do ano letivo, que reflita a necessidade dos docentes e dos assistentes do AEAS;</p> <p>Implementar integralmente o plano de melhoria e avaliar o seu impacto.</p>

<b>3. Pessoas</b>	
<p>Equipa EMAEI (Implementação e supervisão das medidas de suporte à inclusão e afetação dos recursos);</p> <p>Sensibilização do pessoal docente e não docente para a partilha da organização das atividades educativas;</p> <p>Práticas de formação.</p>	<p>Seleção dos docentes com perfil adequado para desempenho dos cargos e distribuição de carga horária adequada para desempenho do cargo com eficácia;</p> <p>Negociação das tarefas com os interessados, reuniões periódicas para redistribuição do serviço;</p> <p>Definição de ações de formação a nível procedimental (docentes e não docentes);</p> <p>Elaborar o Plano de Formação em função das necessidades identificadas.</p>
<b>4. Parcerias e recursos</b>	
<p>Apresentação das linhas gerais dos recursos financeiros;</p> <p>Divulgação das orientações de funcionamento do AEAS;</p> <p>Promoção de reuniões com stakeholders internos;</p> <p>Projeto de Mentorias.</p>	<p>Reforçar o nível de envolvimento e de participação do AEAS nas iniciativas locais: Município, Freguesias e associações de voluntariado</p> <p>Atualização e divulgação regular da informação;</p> <p>Definir um Plano de Comunicação;</p> <p>Maior visibilidade ao processo e ao trabalho produzido;</p> <p>Promoção de reuniões com stakeholders externos.</p>
<b>5. Processos</b>	
<p>Práticas consolidadas de organização e gestão do currículo;</p> <p>PAA transversal, alargado e diversificado;</p> <p>Domínios dos critérios de avaliação orientados para a diversificação de estratégias;</p> <p>Medidas adotadas e ações para melhoria de resultados;</p> <p>Critérios transversais comuns no AEAS e Critérios específicos comuns no 3.º ciclo na EBAG e na ESAS;</p> <p>Colaboração sistemática e progressiva do trabalho de pares.</p>	<p>Implementar Plano de Inovação Curricular;</p> <p>Incrementar a flexibilidade na gestão de trabalho das turmas;</p> <p>Reflexão alargada e partilhada sobre estratégias de ambientes de aprendizagem;</p> <p>Implementar um processo de supervisão de pares focada para práticas de autorregulação e pelas estruturas intermédias - acesso à sala de aula;</p> <p>Agregação, reorganização e articular das valências do CAA;</p> <p>Elaboração de códigos de conduta para alunos, docentes e não docentes.</p>

Pontos fortes e evidências	Sugestões de melhoria
<b>6. Resultados orientados para o aluno e partes interessadas</b>	
<p>Clima escolar seguro, saudável e cordial;</p> <p>Promoção de autonomia, de responsabilidade individual e de capacidade de superação;</p> <p>Promoção de trabalho em equipa.</p>	<p>Dinamização de sessões abertas aos stakeholders para avaliação e definição de formas de cooperação;</p> <p>Maior incentivo ao envolvimento e participação dos alunos e dos EE na vida da escola;</p> <p>Adequar a organização dos recursos materiais/equipamentos às expectativas dos alunos; .</p>
<b>7. Resultados das pessoas</b>	
<p>Grau de satisfação positivo com a instituição;</p> <p>Práticas de formação contínua do pessoal docente e não docente;</p> <p>Reconhecimento de toda a comunidade educativa de um clima escolar seguro, saudável e cordial.</p>	<p>Melhorar os canais de comunicação;</p> <p>Aumentar a motivação e valorização dos recursos humanos disponíveis;</p> <p>Melhorar o grau de eficiência ao nível regulamentar e procedimental.</p>
<b>8. Resultados da responsabilidade social</b>	
<p>Consciência pública do impacto das realizações do agrupamento na qualidade de vida dos cidadãos.</p>	<p>Desenvolvimento de um plano de responsabilidade social do AEAS;</p> <p>Reforçar o nível de envolvimento e de participação do AEAS nas iniciativas locais: Município, Freguesias e associações de voluntariado.</p>
<b>9. Resultados do desempenho-chave</b>	
<p>Tendência de melhoria dos resultados académicos;</p> <p>Consistência e reajustamento contínuo das práticas de autoavaliação.</p>	<p>Aferição contínua dos resultados do AEAS comparativamente com os resultados nacionais;</p> <p>Monitorizar os resultados para a equidade, inclusão e excelência;</p> <p>Maximização do Centro de Apoio à Aprendizagem;</p> <p>Implementar integralmente o plano de melhoria e avaliar o seu impacto;</p>

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.

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, alterada pelo Art.º 182 da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, tendo como principais objetivos: promover a melhoria da qualidade do sistema educativo; da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema.

Este diploma tem por objetivo ainda, assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, garantir a exigência e responsabilidade nas escolas, permitir incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas através de intervenções públicas de reconhecimento, sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo, e finalmente garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino.

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”.

Ora o Conselho Nacional de Educação na sua Recomendação nº1/2011 sugere a obrigatoriedade das escolas elaborarem um plano de melhoria na sequência da avaliação externa.

É com base nestes pressupostos que a equipa de autoavaliação, constituída em outubro de 2022, apresenta 6 propostas de ação de melhoria onde se definem as responsabilidades, o calendário, os recursos necessários, entre outros aspetos.

### 3. Fichas de Ação de Melhoria

#### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 1

Designação da Ação de Melhoria		
PLANO DE RECEÇÃO – Gabinete de apoio ao aluno (1.º, 2.º, 3º e secundário) e Centro de Apoio à Aprendizagem		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretora	Julieta Viegas	A designar pela direção Sugestão: A nomear pelas coordenadoras de escola (1.º ciclo) Margarida Rocha, Carla Almeida, (2.º e 3.º ciclo da EBAG) José Fernando Ribeiro, Augusta Airosa, Maria José Ascensão, Helena Sampaio, Catarina Cachapuz (coordenadora das Escolas Associadas da UNESCO) Manuela Rios (3.º ciclo e secundário da ESAS), Rosário Semblano Mentores voluntários do ensino secundário (de diferentes nacionalidades)
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA 2. PLANEAMENTO e ESTRATÉGIA 6. e 9. RESULTADOS	Alunos de nacionalidade estrangeira e alunos que ingressam no AEAS pela primeira vez.	
Descrição da ação de melhoria		
Elaboração de um plano de receção para cada escola, a divulgar na página do AEAS. (Port/Ing./Esp.) Criação de um gabinete de apoio às crianças e aos alunos que envolva a componente social e pedagógica.		
Objetivos da ação de melhoria no âmbito do PEA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(O1)</b> Promover uma cultura da escola, afetiva, acolhedora, diversa e inclusiva, que reconhece as crianças e os alunos como sujeitos e agentes do processo educativo.</li> <li>• <b>(O2)</b> Fomentar a construção da identidade e da autoestima, bem como a aprendizagem das emoções, desenvolvimento de atitudes, de valores.</li> <li>• <b>(O3)</b> Operacionalizar medidas pedagógicas para o desenvolvimento socioemocional e do bem-estar escolar.</li> <li>• <b>(O59)</b> Desenvolver, na comunidade educativa, atitudes conducentes à prática efetiva da cidadania: solidariedade, respeito e abertura a opiniões e culturas diferentes.</li> <li>• <b>(O62)</b> Estimular um clima intercultural, democrático e promotor dos direitos humanos.</li> <li>• Sensibilizar os alunos de língua não materna para o trabalho de mentoria com os recém-chegados.</li> <li>•</li> </ul>		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de uma ação de formação sobre “Como construir um Plano de Receção/ Acolhimento” (introdução, objetivos, enquadramento legal, estrutura, ...)</li> <li>• Elaboração de um plano de receção e de acompanhamento com objetivos, procedimentos, intervenientes e cronograma anual. O plano será elaborado por por 3 elementos da equipa operacional (um representante do 1.º ciclo, um representante do 2.º e 3.º ciclos e um representante do secundário.</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de um gabinete de apoio ao aluno, aberto 1h por dia, alternando manhã e tarde em cada unidade orgânica. O regimento do gabinete será elaborado por 3 elementos da equipa operacional (um representante do 1.º ciclo, um representante do 2.º e 3.º ciclos e um representante do secundário).</li> <li>• Definição de um espaço pela diretora, colaborativamente com as coordenadoras de escola, para o funcionamento do gabinete em cada escola.</li> <li>• Sinalização, acompanhamento e inclusão dos alunos que ingressam pela primeira vez na escola.</li> <li>• Informação aos EE, através dos diretores de turma da existência do Plano de receção e acolhimento e do funcionamento do gabinete de apoio ao aluno.</li> <li>• Orientação dos Projetos de CD do Ensino Secundário para a integração de alunos estrangeiros</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um Plano de receção e de acolhimento que até ao momento não existe.</li> <li>• 100% das crianças e dos alunos, no início do ano letivo, abrangidos pelo Plano de receção.</li> <li>• 100% das crianças e dos alunos de nacionalidade estrangeira e que ingressam no AEAS pela primeira vez abrangidos pelo Plano de receção e acompanhamento ao longo do ano</li> <li>• 0% de tolerância a comportamento de racismo, discriminação e violência.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
<p>Designação da equipa, atribuição de 2 horas por elemento da equipa operacional e definição do espaço.</p> <p>Aprovação pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Geral.</p> <p>Atribuição do tempo de escola para a concretização desta ação.</p> <p>Parceria com o Centro de Apoio Integração de Migrantes do Norte através do representante da DGEsTE</p>	1 de setembro de 2023
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
Falta de espaços e pouca flexibilidade na atribuição de horas da componente não letiva.	15 de setembro de 2023 – elaboração do Plano Junho de 2025 – balanço do funcionamento dos gabinetes.
<b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>	<b>Custo</b>
9 elementos ( 7 docentes e 2 psicólogas) – 1h/dia	Sem custos.
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>	
<p>Publicação do Plano de receção na página do AEAS até 15 de setembro de 2023.</p> <p>Relatório trimestral incluindo a lista de alunos atendidos e as situações tratadas.</p>	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 2

Designação da Ação de Melhoria		
PLANO DE SEGURANÇA DO AEAS		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretora	Carmo Rola ou Víctor Sarmento	A designar pela direção Sugestão: A nomear pelas coordenadoras de escola (1.º ciclo) Helena Matos (2.º e 3.º ciclo da EBAG) Carmo Rola ou Víctor Sarmento (3.º ciclo e secundário da ESAS) PSP, Corporações de Bombeiros, INEM, CMP e outros Assistentes operacionais responsáveis pela operacionalização do Plano
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA 2. PLANEAMENTO e ESTRATÉGIA	Comunidade Educativa do AEAS	
Descrição da ação de melhoria		
Elaboração de um Plano de Segurança para cada escola, a divulgar na página do agrupamento.		
Objetivos da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(O63)</b> Criar ambientes seguros, inspiradores, integradores e recetivos à diversidade e à responsabilidade individual</li> <li>• <b>(O73)</b> Atualizar e divulgar o Plano de Segurança na página do AEAS</li> <li>• <b>(O74)</b> Garantir um ambiente de trabalho seguro e promotor de bem-estar</li> <li>•</li> </ul>		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização do Plano de Segurança</li> <li>• Implementação do Plano de Segurança e dos registos dos acontecimentos e anomalias</li> <li>• Revisão e divulgação anual do Plano de Evacuação e das instruções gerais de autoproteção</li> <li>•</li> </ul>		
Resultados a alcançar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de uma ação de formação sobre “Como construir um Plano de Atuação” (introdução, objetivos, enquadramento legal, estrutura, ...)</li> <li>• Implementação de um Plano de Segurança no início do ano letivo.</li> <li>• Comemoração do Dia Nacional de Segurança e Saúde nas Escolas, no dia 10 de outubro, no âmbito da Lei nº 12.645 de 2012.</li> <li>• 100% de cumprimento dos parâmetros patentes no Plano de Segurança do AEAS.</li> <li>• 90% a 100% de divulgação e formação de medidas de autoproteção em caso de acidente previstas no plano.</li> </ul>		
Fatores críticos de sucesso	Data de início	
Designação da equipa, colaboração das forças de segurança, substituição, pela Parque Escolar, da sinalética de evacuação deteriorada	1 de setembro de 2023	

<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
<p>No PAA deverá constar a realização da atividade de divulgação, do Plano de Evacuação e do Dia Nacional da Segurança nas Escolas.</p> <p>Inclusão na componente não letiva do coordenador da ação de horas para desempenho desta função.</p>	<p>15 de setembro de 2023 – atualização do Plano de Segurança</p> <p>10 de outubro de 2023 – Dia Nacional da Segurança nas Escolas.</p>
<b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>	<b>Custo</b>
A constar do Plano de Segurança	Custos inerentes à renovação da sinalética deteriorada.
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>	
<p>Publicação do Plano de Segurança na página do AEAS até 15 de setembro de 2023.</p> <p>Relatório da atividade desenvolvida no Dia Nacional da Segurança nas Escolas.</p> <p>Revisão anual do Plano de Segurança.</p> <p>Relatório com o registo de ocorrências.</p>	

### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 3

Designação da Ação de Melhoria		
REGULAMENTO INTERNO DO AEAS		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretora	A designar pela diretora e equipa operacional	A designar pela direção Sugestão: Presidente do Conselho Geral - Zaida Braga Assessor jurídico – José Soares Coordenadores de diretores de turma – Albina Rocha e Marina Gonçalves e representantes – Fernanda Barros Coordenadoras das escolas de 1.º ciclo – Patrícia Andrade Representante dos alunos no Conselho Geral
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA 2. PLANEAMENTO e ESTRATÉGIA 3. PESSOAS	Comunidade Educativa do AEAS	
Descrição da ação de melhoria		
Atualização do Regulamento Interno do AEAS ao abrigo dos DL nº 54 e 55/2018 e do PASEO Divulgação na página do AEAS.		
Objetivos da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atualizar e divulgar o Regulamento Interno na página do AEAS no âmbito da legislação em vigor</li> <li>● <b>(O74)</b> Garantir um ambiente de trabalho seguro e promotor de bem-estar</li> <li>● <b>(O80)</b> Promover o conhecimento do agrupamento e das suas regras de funcionamento</li> <li>● Cumprir e fazer cumprir o Regulamento Interno</li> <li>●</li> </ul>		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atualização do regulamento interno.</li> <li>● Divulgação e análise dos direitos e dos deveres dos alunos (regulamento interno) no início do ano letivo, pelos diretores de turma e pelos professores titulares de turma nas escolas de 1.º ciclo.</li> <li>● Divulgação e análise dos direitos e dos deveres dos assistentes (regulamento interno) no início do ano letivo pelo elemento da direção responsável por este universo.</li> <li>● Divulgação e análise do regulamento interno, no início do ano letivo, pelos coordenadores de departamento.</li> <li>● Divulgação e análise dos direitos e dos deveres dos alunos aos pais e encarregados de educação (regulamento interno) no início do ano letivo, pelos diretores de turma.</li> <li>● Inativar na Plataforma Inovar os graus das medidas disciplinares (não correspondem às medidas corretivas e disciplinares sancionatórias)</li> <li>●</li> </ul>		
Resultados a alcançar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100% de cumprimento dos artigos do regulamento interno do AEAS.</li> <li>● 95% a 100% de divulgação do regulamento interno na comunidade educativa.</li> <li>● 90 a 100% de taxa de solução dos incidentes em todas as áreas (decorrentes do incumprimento do regulamento interno)</li> <li>●</li> </ul>		

<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
Designação da equipa e conhecimento efetivo do regulamento interno	11 de julho de 2023
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
Pouco envolvimento dos docentes na apresentação de sugestões de melhoria do regulamento interno. Auscultação e envolvimento efetivo de outros elementos da comunidade educativa (assistentes, técnicos e associações de pais)	15 de setembro de 2023 – atualização do Regulamento Interno (1.ª versão)
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custo</b>
Comunidade educativa	Sem custos
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>	
<p>Publicação do Regulamento Interno na página do AEAS até 15 de setembro de 2023.</p> <p>Balanço do grau de incumprimento do Regulamento Interno pela equipa operacional.</p> <p>Revisão anual do Regulamento Interno com base nas sugestões das grelhas de balanço dos departamentos e da realidade observada.</p>	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 4

Designação da Ação de Melhoria		
PLANO DE COMUNICAÇÃO DO AEAS		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretora CMP a partir de fevereiro de 2024	A designar pela diretora e equipa operacional	A designar pela direção Sugestão: Equipa de autoavaliação – José Soares, Fátima Santos, Lucinda Motta, Paulo Moreira e Zaida Braga Representantes de outros universos da comunidade educativa (assistentes, associação de pais, representantes de alunos, ...)
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA 2. PLANEAMENTO e ESTRATÉGIA 3. PESSOAS	Comunidade Educativa do AEAS	
Descrição da ação de melhoria		
Elaboração do Plano de Comunicação do AEAS. Divulgação na página do AEAS. (Port/Ing./Esp.)		
Objetivos da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(O75)</b> Agilizar os circuitos de comunicação interna e externa em todo o agrupamento</li> <li>• <b>(O76)</b> Administrar canais e ferramentas que viabilizem uma comunicação formal mais eficiente, eficaz e célere entre os intervenientes da comunidade escolar.</li> <li>• <b>(O77)</b> Desenvolver circuitos e fluxos de comunicação</li> <li>• <b>(O78)</b> Assegurar uma comunicação correta, aberta e clara</li> <li>• <b>(O79)</b> Privilegiar as plataformas institucionais como redes de comunicação seguras e direcionadas</li> <li>• <b>(O81)</b> Potenciar práticas sustentadas de comunicação interna facilitadoras de um horário de trabalho mais eficiente evitando a reprodução e o ruído desnecessários</li> <li>•</li> </ul>		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de ações de formação/ciclo formativo sobre “Como operacionalizar o Plano de Comunicação” (procedimentos, atribuição e distribuição das tarefas para um funcionamento eficaz do plano)</li> <li>• Apresentação do Plano de Comunicação, à comunidade educativa, pela diretora e coordenador da equipa de autoavaliação</li> <li>• Otimização das plataformas eletrónicas (Inovar+ e Google Workspace for Education - Classroom); dos canais de comunicação mais eficientes, na sala dos professores, entre as diferentes estruturas, nomeadamente, docentes e diretores de instalações; dos canais de comunicação privilegiados, e dos placares de afixação, da TV e da rádio</li> <li>• Sensibilização para a relevância do papel de diretor de turma como mediador e intermediário da comunicação</li> <li>• Promoção de ações sobre a falsa informação e o ruído na comunicação, bem como dos riscos das redes sociais</li> <li>• Estabelecimento de parcerias com operadores de telecomunicações (Custo/benefício)</li> <li>• Alteração do email geral do agrupamento na Plataforma Inovar garantindo que é o Diretor de Turma a receber os emails do encarregado de educação</li> <li>•</li> </ul>		

<b>Resultado a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de envolvimento da comunidade educativa no desenvolvimento do Plano de Comunicação</li> <li>• 85% de eficácia na operacionalização do Plano de Comunicação.</li> <li>• 90% de eficácia na utilização das plataformas digitais no processo de ensino/aprendizagem.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
Designação da equipa e conhecimento efetivo do Plano de Comunicação	1-º período (2023)
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
Pouco envolvimento na operacionalização do plano Auscultação e envolvimento efetivo de outros elementos da comunidade educativa (assistentes, técnicos e associações de pais), condições contratuais dos operadores de telecomunicações	Dezembro de 2023
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custo</b>
Comunidade educativa (a comunicação só é eficaz se houver resposta)	Diretora ou CMP (novo contrato a partir de 2024)
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>	
Publicação do Plano de Comunicação durante o 1.º período de 2023. Balanço do grau de eficácia pela equipa operacional (exemplo através de questionários de satisfação) Revisão anual do Plano de Comunicação com base nas sugestões que surjam ao longo do ano.	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 5

Designação da Ação de Melhoria		
PROJETO DE AUTONOMIA E FLEXIBILIDADE CURRICULAR DO AEAS		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretora	A designar pela diretora e equipa operacional Sugestão: Luísa Ribeiro ou Fátima Van Zeller	A designar pela direção Sugestão: Carla Almeida, Ana Margarida Sottomayor, Elza Mesquita, Sónia Carvalho, Olga Oliveira, Margarida Rocha, Fernanda Neves Representantes de outros universos da comunidade educativa (assistentes, associação de pais, representantes de alunos, ...)
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA 2. PLANEAMENTO e ESTRATÉGIA 3. PESSOAS 5. PROCESSOS 6. e 9. RESULTADOS	Comunidade Educativa do AEAS	
Descrição da ação de melhoria no âmbito do PEA		
Elaboração do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular do AEAS no âmbito do Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho e Portaria n.º 181/ 2019 de 11 de junho. Desenvolvimento de planos de inovação curricular. Divulgação na página do AEAS.		
Objetivos da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(O1)</b> Promover uma cultura da escola, afetiva, acolhedora, diversa e inclusiva, que reconhece as crianças e os alunos como sujeitos e agentes do processo educativo.</li> <li>• <b>(O2)</b> Fomentar a construção da identidade e da autoestima, bem como a aprendizagem das emoções, desenvolvimento de atitudes, de valores.</li> <li>• <b>(O3)</b> Operacionalizar medidas pedagógicas para o desenvolvimento socioemocional e do bem-estar escolar.</li> <li>• <b>(O4)</b> Envolver ativamente a comunidade educativa no planeamento e concretização das atividades de aprendizagem e de desenvolvimento das capacidades, atitudes e valores.</li> <li>• <b>(O6)</b> Qualificar para incluir.</li> <li>• <b>(O8)</b> Criar ambientes facilitadores de escolhas e estimular o sentido crítico para o exercício de uma cidadania ativa.</li> <li>• <b>(O10)</b> Articular o funcionamento e a organização das vertentes da oferta das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) como resposta social ao apoio à família.</li> <li>• <b>(O12)</b> Elevar os níveis de qualificação dos alunos do agrupamento, através duma oferta educativa ajustada às expetativas, motivações e necessidades de educação/formação identificadas.</li> <li>• <b>(O14)</b> Garantir articulação, coerência e sequencialidade na planificação e desenvolvimento curricular entre os diferentes níveis de ensino.</li> <li>• <b>(O15)</b> Diversificar a oferta curricular e as metodologias, e integrar, transversalmente, as atividades circum-escolares e comunitárias nas ações de ensino e de aprendizagem.</li> <li>• <b>(O16)</b> Sustentar a transversalidade dos projetos de Estratégia de Educação e Cidadania de Escola entre os níveis de ensino.</li> <li>• <b>(O17)</b> Construir transversalmente o PAA como forte recurso de desenvolvimento integral das crianças e dos alunos e propulsor de um ambiente de cidadania e de bem-estar coletivo, bem como de transformação social.</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(O18)</b> Promover a diferenciação como pressuposto estruturante da ação pedagógica.</li> <li>• <b>(O19)</b> Decidir sobre a adoção de um plano de inovação, definindo a percentagem de carga horaria das matrizes curriculares-base que pretende gerir.</li> <li>• <b>(O20)</b> Convergir a flexibilidade e a transversalidade da gestão do currículo para os princípios, valores e áreas de competências inerentes ao perfil do aluno no final da escolaridade obrigatória.</li> <li>• <b>(O22)</b> Adotar estratégias conducentes à consecução da matriz do PASEO.</li> <li>• <b>(O27)</b> Concretizar projetos de promoção de sucesso.</li> <li>• <b>(O28)</b> Promover e assegurar formas diferenciadas e personalizadas de apoio educativo e de inclusão.</li> <li>• <b>(O36)</b> Envolver os alunos e os pais /EE na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Atividades a realizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de ações de formação/ciclo formativo sobre “Autonomia e Flexibilidade Curricular”.</li> <li>• Participação conjunta em atividades e projetos de múltiplas literacias: digitais, científicas, textuais, ecológicas, desportivas e artísticas.</li> <li>• Desenvolvimento do Projeto Cultural de Escola, do desporto escolar/, do Lugar da ciência/, da educação para a saúde, do clube europeu, dos jornais escolares do projeto de cidadania e da Biblioteca escolar.</li> <li>• Articulação entre os estabelecimentos do agrupamento.</li> <li>• Monitorização e avaliação anual da oferta formativa da rede escolar local e regional e suas implicações na oferta formativa do Agrupamento.</li> <li>• Construção diversificada e transversal do PAA e participação alargada nos projetos e clubes.</li> <li>• Reflexão e construção contextualizada e participada dos planos de desenvolvimento curricular e de trabalho de turma.</li> <li>• Implementação de respostas curriculares e pedagógicas adequadas ao contexto de cada comunidade educativa.</li> <li>• Promoção da oferta artística, científica, cultural, desportiva, jornalística, tecnológica (...) bem como do acesso a ferramentas de colaboração em ambientes digitais.</li> <li>• Divulgação/Identificação de recursos e atividades (mais) eficazes, horizontalmente e verticalmente, para todos os alunos aprenderem e desenvolverem as áreas de competências e de cidadania.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% dos alunos com resposta escolar específica.</li> <li>• 80% a 100% dos alunos elegíveis participam nas consultas dos programas de desenvolvimento escolar e profissional.</li> <li>• Mais de 50% de atividades transversais do PAA.</li> <li>• 100% de envolvimento dos grupos turma no PAA.</li> <li>• 1 a 2 ciclos de ensino com projeto de flexibilidade da gestão do currículo /plano de inovação (2.º /3.º ciclos).</li> <li>• 0 a 10% de constrangimentos na aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.</li> <li>• 100% das crianças adquirem competências nas Áreas de Competências.</li> <li>• 80% a 100% dos alunos envolvidos no PCE.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
Designação da equipa e abertura à mudança e inovação. Aprovação pelo Conselho Geral e divulgação no Conselho Pedagógico Atribuição do tempo de escola para a concretização desta ação.	1.º período (2023)

<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
<p>Pouco envolvimento na operacionalização do projeto.</p> <p>Auscultação e envolvimento efetivo de outros elementos da comunidade educativa (assistentes, técnicos e associações de pais).</p> <p>Reduzida abertura à implementação de práticas inovadoras.</p>	Ao longo do ano letivo
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custo</b>
Comunidade educativa	Sem custos
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>	
<p>Publicação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular em julho de 2024.</p> <p>Balço do grau de eficácia pela equipa operacional (exemplo através de questionários de satisfação).</p> <p>Relatório final a elaborar até julho de 2025.</p>	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 6

Designação da Ação de Melhoria		
MELHORAR OS RESULTADOS ESCOLARES DO AEAS – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA 23-25		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretora	A designar pela diretora dentro da secção de avaliação do Conselho Pedagógico Sugestão: Luísa Ribeiro	A designar pela direção Sugestão: Secção de avaliação do Conselho pedagógico – Albina Rocha, José Esteves, Luísa Ribeiro, Manuela Rios, Marina Gonçalves, Sandra Gaspar Representantes de outros universos da comunidade educativa (associação de pais, representantes de alunos, ...)
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA 2. PLANEAMENTO e ESTRATÉGIA 3. PESSOAS 5. PROCESSOS 6 e 9. RESULTADOS	Alunos do AEAS	
Descrição da ação de melhoria		
<p>Elaboração do Plano de Ação Estratégica salientando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamização do trabalho colaborativo interpares e interdisciplinar.</li> <li>• Supervisão da aplicação dos critérios de avaliação aprovados pelo Conselho Pedagógico e publicados na página do AEAS.</li> <li>• Mobilização de técnicas, instrumentos e procedimentos diversificados, inovadores e adequados ao público-alvo.</li> <li>• Valorização da avaliação formativa e da autorregulação das aprendizagens.</li> <li>• Diminuição das taxas de retenção dos alunos garantindo que concluem o ciclo de ensino no tempo previsto.</li> <li>• Identificação e superação das causas relativas aos pedidos de transferência para outros estabelecimentos de ensino.</li> <li>• Reativação do curso profissional de turismo ou de outro adequado às necessidades dos alunos do AEAS.</li> <li>• Aplicação de medidas de suporte à aprendizagem.</li> <li>• Aplicação de medidas inclusivas de suporte à aprendizagem</li> <li>•</li> </ul>		
Objetivos da ação de melhoria no âmbito do PEA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(O1)</b> Promover uma cultura da escola, afetiva, acolhedora, diversa e inclusiva, que reconhece as crianças e os alunos como sujeitos e agentes do processo educativo.</li> <li>• <b>(O2)</b> Fomentar a construção da identidade e da autoestima, bem como a aprendizagem das emoções, desenvolvimento de atitudes, de valores.</li> <li>• <b>(O3)</b> Operacionalizar medidas pedagógicas para o desenvolvimento socioemocional e do bem-estar escolar.</li> <li>• <b>(O4)</b> Envolver ativamente a comunidade educativa no planeamento e concretização das atividades de aprendizagem e de desenvolvimento das capacidades, atitudes e valores.</li> <li>• <b>(O6)</b> Qualificar para incluir.</li> <li>• <b>(O12)</b> Elevar os níveis de qualificação dos alunos do agrupamento, através duma oferta educativa ajustada às expetativas, motivações e necessidades de educação/formação identificadas.</li> <li>• <b>(O14)</b> Garantir articulação, coerência e sequencialidade na planificação e desenvolvimento curricular entre os diferentes níveis de ensino.</li> <li>• <b>(O15)</b> Diversificar a oferta curricular e as metodologias, e integrar, transversalmente, as atividades</li> </ul>		

circum-escolares e comunitárias nas ações de ensino e de aprendizagem.

- **(O18)** Promover a diferenciação como pressuposto estruturante da ação pedagógica.
- **(O19)** Decidir sobre a adoção de um plano de inovação, definindo a percentagem de carga horária das matrizes curriculares-base que pretende gerir.
- **(O20)** Convergir a flexibilidade e a transversalidade da gestão do currículo para os princípios, valores e áreas de competências inerentes ao perfil do aluno no final da escolaridade obrigatória.
- **(O22)** Adotar estratégias conducentes à consecução da matriz do PASEO.
- **(O23)** Cooperar e diversificar as ações estratégicas de planeamento, de realização do ensino, da aprendizagem e da avaliação interna e externa.
- **(O24)** Garantir a aplicação dos princípios da avaliação bem como dos critérios transversais e dos específicos em consonância com as Aprendizagens Essenciais.
- **(O25)** Monitorizar o acesso e a garantia de qualidade na aprendizagem dos conhecimentos, capacidades e atitudes dos alunos e garantir a harmonização dos procedimentos de avaliação.
- **(O26)** Integrar a avaliação Interna e externa nos processos de melhoria progressiva e sustentada das aprendizagens.
- **(O27)** Concretizar projetos de promoção de sucesso.
- **(O28)** Promover e assegurar formas diferenciadas e personalizadas de apoio educativo e de inclusão.
- **(O29)** Monitorizar o processo regulador, orientador e certificador dos conhecimentos adquiridos e capacidades desenvolvidas, de acordo com o referencial comum do agrupamento.
- **(O30)** Aumentar o envolvimento dos alunos nas modalidades de avaliação.
- **(O31)**. Organizar espaços de aprendizagem potenciando os recursos existentes e colocá-los ao serviço da formação pessoal, académica e do futuro profissional dos alunos.
- **(O35)** Sensibilizar os EE para a importância do sucesso educativo;
- **(O36)** Envolver os alunos e os pais /EE na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva.
- **(O39)** Fomentar a prática alargada de autorregulação e monitorização no desenvolvimento do currículo como contributo da ação educativa e indutora de mudanças.
- **(O41)** Promover planos de trabalho colaborativo que permitam aprofundar, numa perspetiva pedagógica, a interação e comunicação entre docentes de diferentes grupos disciplinares/departamentos curriculares.
- **(O42)** Adotar procedimentos organizativos e pedagógicos que permitam aos conselhos de turma conservar os fundamentos das propostas de classificação das diferentes disciplinas e garantir o respeito pelos critérios de avaliação definidos.
- 

#### Atividades a realizar

- Realização de ações de formação/ciclo formativo sobre “Práticas pedagógicas inovadoras”.
- Articulação pedagógica entre os estabelecimentos do agrupamento.
- Aplicação de medidas de promoção do sucesso escolar
- Reflexão e construção contextualizada e participada dos planos de desenvolvimento curricular e de trabalho de turma.
- Implementação de respostas curriculares e pedagógicas adequadas ao contexto de cada comunidade educativa.
- Promoção da oferta artística, científica, cultural, desportiva, jornalística, tecnológica (...) bem como do acesso a ferramentas de colaboração em ambientes digitais.
- Divulgação/Identificação de recursos e atividades (mais) eficazes, horizontalmente e verticalmente, para todos os alunos aprenderem e desenvolverem as áreas de competências e de cidadania.
- Implementação de respostas curriculares e pedagógicas adequadas ao contexto de cada comunidade educativa.
- Consolidação da adoção de redes e de espaços de aprendizagem diversificados em respostas aos desafios ambientais, económicos e sociais.
- Promoção efetiva do trabalho de equipa entre docentes de diferentes anos e ciclos, definindo dinâmicas que articulem professores, família e meio.
- Estimulação de ambientes proporcionadores de apoios adequados às aprendizagens dos pares e dos professores.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação e supervisão das medidas de suporte à inclusão e afetação dos recursos.</li> <li>• Aplicação de modelos orientados para a melhoria dos resultados dos alunos.</li> <li>• Implementação de estratégias de experimentação, aquisição, desenvolvimento e mobilização das áreas de competências transversais, digitais e de cidadania em várias vertentes.</li> <li>• Produção e divulgação de recursos educativos de apoio ao trabalho dos docentes no desafio à aquisição de resultados de aprendizagem e aos níveis de qualificação.</li> <li>• Divulgação/Identificação de recursos e atividades (mais) eficazes, horizontalmente e verticalmente, para todos os alunos aprenderem e desenvolverem as áreas de competências e de cidadania. Promoção de competências de pesquisa e investigação e trabalho em grupo.</li> <li>• Criação de ambiente de aprendizagem impulsionadora de diversos meios de expressão e monitorização dos resultados de todas as disciplinas.</li> <li>• Contextualização dos instrumentos da avaliação aos contextos (presenciais/online), como recursos para a aprendizagem e referencial de autoavaliação.</li> <li>• Partilha e diversificação de metodologias, de instrumentos de recolha e de critérios de avaliação.</li> <li>• Promoção de uma cultura de qualidade - reflexão das ações de ensino e de aprendizagem.</li> <li>•</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% dos alunos com resposta escolar específica.</li> <li>• 80% a 100% dos alunos elegíveis participam nas consultas dos programas de desenvolvimento escolar e profissional.</li> <li>• 50 a 60% de participação dos EE nas sessões de orientação vocacional.</li> <li>• 0 a 10% de constrangimentos na aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.</li> <li>• 70% a 90% de frequência das crianças matriculadas na educação pré-escolar.</li> <li>• 100% dos docentes envolvidos na reflexão e no trabalho colaborativo das práticas avaliativas</li> <li>• 100% de concretização de autoavaliação como instrumento de autorregulação dos progressos dos alunos.</li> <li>• 100% das crianças adquirem competências nas Áreas de Competências.</li> <li>• 10% a 25% de envolvimento dos docentes no projeto de supervisão entre pares.</li> <li>• 2% a 5% de envolvimento dos docentes no projeto - acesso à sala de aula.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
Designação da equipa e abertura à mudança e inovação. Aprovação pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Geral. Atribuição do tempo de escola para a concretização desta ação.	Plano de Ação Estratégica – 1.º período de 2023 Operacionalização ao longo do ano letivo.
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
Resistência à mudança de práticas pedagógicas. Reduzida abertura à implementação de práticas inovadoras. Descontentamento face ao nosso reconhecimento profissional e à distribuição do serviço não letivo (ex: aulas de substituição). Compatibilidade de horários para a supervisão por pares	Ao longo do ano letivo.
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custo</b>
Docentes, discentes e famílias	Sem custos
<b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>	
Publicação do Plano de Ação Estratégica até ao final do 1.º período de 2023-24. Balanço do grau de eficácia pela equipa operacional (exemplo através de questionários de satisfação). Relatório final a elaborar até julho de 2025.	

## 4. Conclusão

As estratégias de melhoria, sugeridas nas seis ações, foram delineadas tendo em conta a relevância do impacto organizacional, 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.

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.

Concluindo, considera-se que o Plano de Melhoria será um fator fundamental para desenvolver, gradualmente, uma cultura de avaliação, de melhoria e de eficácia da instituição.

## 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 n.º 31/2002 de 20 de dezembro. (2002). *Diário da República n.º 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.