

# **Plano de Ações de Melhoria do Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital 2020 – 2022**



**Oliveira do Hospital  
setembro 2020**

# Índice

1. INTRODUÇÃO.....	2
2. ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA .....	3
3. PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA.....	4
<b>3.1. IDENTIFICAÇÃO DO AGRUPAMENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. ÁREAS DE MELHORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>3.3. IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA.....</b>	<b>6</b>
<b>3.4. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA .....</b>	<b>6</b>
3.4.1. Critérios de priorização das ações de melhoria.....	6
3.4.2. Tabela de priorização das ações de melhoria .....	7
<b>3.5. VISÃO GLOBAL DO PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>9</b>
<b>3.6. FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA .....</b>	<b>9</b>
ANEXOS.....	11

## **1. INTRODUÇÃO**

A análise dos dados recolhidos e tratados patente no Relatório de Autoavaliação do AEOH permitiu organizar toda a informação necessária para elaborar o presente Plano de Ações de Melhoria. Este é um dos principais objetivos da aplicação da autoavaliação com base no Modelo CAF, uma vez que transforma as áreas com potencial de melhoria identificadas, num plano estruturado de ações de melhoria prioritárias e adaptadas ao contexto do agrupamento.

Consciente da importância da avaliação como mola impulsionadora para a melhoria, o Agrupamento disponibilizou-se a participar no terceiro ciclo de Avaliação-Avaliação Externa das Escolas – Fase piloto, que decorreu entre 14 e 21 de maio de 2018. O relatório desta avaliação externa constituiu um importante instrumento de apoio à construção do projeto educativo e da própria autoavaliação do AEOH.

O Plano está centralizado nos pontos a melhorar explicitados no referido relatório e cruzados/ articulados com a análise Swot expressa no PE. Foi elaborado pela equipa de autoavaliação em articulação com a Direção do Agrupamento. O documento articula as ações com os documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades /Atividades de Enriquecimento Curricular, e os Planos de Turma.

Um dos seus principais objetivos é a definição das ações fundamentais à melhoria do desempenho do Agrupamento, sendo que a implementação das ações de melhoria e a sua concretização será norteadada pela articulação e empenho por parte de todos os intervenientes.

## 2. ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

O Relatório de Avaliação Externa do AEOH permitiu uma análise reflexiva nas diferentes estruturas de orientação educativa e órgãos de gestão, sobretudo no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral, resultando numa oportunidade de melhoria para valorizar a escola, particularmente a qualidade do ensino aprendizagem. Do mesmo modo, também o Relatório de Autoavaliação tem como objetivo apoiar a Direção do Agrupamento na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um PAM, contribuindo assim para a melhoria continua das suas práticas.

Os pontos que foram considerados como fortes devem também ser objeto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os aspetos a melhorar foram analisados pela EA e hierarquizados como ações de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico do Agrupamento, sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.

Estrutura do PAM:

**Tabela 1 – Estrutura do documento “Plano de ações de melhoria”**

<b>Capítulo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Identificação do agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Designação da organização</li><li>• Nome e contacto do Coordenador da Equipa de Autoavaliação (EA)</li><li>• Período da autoavaliação (diagnóstico CAF)</li></ul>
<b>Áreas de melhoria (AM)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de sugestões de melhoria agregadas por áreas</li></ul>
<b>Identificação das AM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de ações de melhoria relevantes</li></ul>
<b>Matriz de priorização das AM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Critérios de priorização das AM e tabela de ranking</li></ul>
<b>Visão global do PAM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quadro geral que permite visualizar todo o PAM</li></ul>
<b>Fichas da AM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ficha para cada AM</li></ul>

### 3. PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

#### 3.1. IDENTIFICAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Tabela 2 – Elementos do agrupamento

Elementos do Agrupamento	Descrição
Designação da organização	Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital
Nome da coordenadora da EA	Cristina Carreiró
Contacto da coordenadora	eaaeoh@gmail.com
Período da autoavaliação	Anos letivos 2020-2022

#### 3.2. ÁREAS DE MELHORIA

Tabela 3 – Identificação das áreas de melhoria

Áreas de melhoria	Aspetos a melhorar	Aspetos a melhorar Diagnóstico swot PE	Melhoria não alcançada no PM anterior
Liderança	A- Estabelecer anualmente metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.	A-Inexistência de metas mensuráveis para os resultados, que se assumam como referenciais para o planeamento do trabalho dos docentes e monitorização interna do que o agrupamento se propõe alcançar; H-Situações de indisciplina em contexto de sala de aula e nos espaços exteriores; J-Promoção de ações específicas para a excelência escolar pouco evidentes/ou com princípios pouco objetivados; K-Inexistência de mecanismos estruturados de acompanhamento e supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula.	A-Taxa de concretização do plano Anual de Atividades.
Pessoal Docente e Não Docente	B-Incentivar e motivar o pessoal não docente a empenhar-se na melhoria contínua do Agrupamento. C-Recolher, tratar e analisar os resultados dos processos de formação contínua para definir novas políticas de formação e Planos de Melhoria do Agrupamento.	B-Formação dos assistentes operacionais pontual e apenas interna.	

<p><b>Parcerias e recursos</b></p>	<p>D-Identificar e substituir as tecnologias antigas. E-Estabelecer protocolos de cooperação com instituições de formação, autarquias e coletividades. F-Estabelecer protocolos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia. G-Disponibilizar uma plataforma de aprendizagem <i>online</i>.</p>	<p>D-Parque informático desatualizado; L-Degradação dos espaços físicos; D,G-Desadequação do espaço sala de aula aos desafios do século XXI.</p>	<p>F-Protocolos e acordos com outros Agrupamentos.</p>
<p><b>Processos</b></p>		<p>M-Práticas de trabalho colaborativo entre docentes não são regulares nem sistemáticas; N-Modelos de avaliação do ensino geral não se mostram suficientemente internalizados pelos atores escolares, em respeito pela lógica de ciclo (ensino básico) e pela centralidade na avaliação formativa; M-Insuficiente articulação curricular vertical.</p>	
<p>Resultados orientados para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação</p>	<p>H-Adequar os mecanismos de atuação nas situações de indisciplina.</p>		
<p>Resultados relativos ao Pessoal Docente e Não Docente</p>	<p>I-Auscultar periodicamente, o pessoal não docente sobre os vários aspetos das suas funções.</p>		
<p><b>Resultados do desempenho-chave</b></p>	<p>J-Considerar os resultados da avaliação externa (provas finais e exames nacionais) na análise do cumprimento dos objetivos do Projeto Educativo.</p>	<p>J-Taxas de algum insucesso; J-Taxas de retenção no 2.º, 3.º ciclo e ensino secundário, em regra geral, superiores à média nacional; J-Baixa percentagem de alunos com percurso direto de sucesso (inferior à média nacional); O-Discrepância nos resultados académicos entre escolas.</p>	<p>J-Diferença entre as taxas de sucesso dos alunos nas provas/exames finais da 1.a Fase e as taxas de sucesso interno.</p>

### 3.3. IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA

O número de ações de melhoria proposto pela equipa de autoavaliação teve em atenção a sua exequibilidade, pois dificilmente se terá êxito num trabalho que envolve um número elevado de ações de melhoria.

**Tabela 4- Identificação das ações de melhoria**

<b>Áreas de melhoria</b>	<b>Ações de melhoria</b>
<b>Liderança</b>	<b>A</b> -Taxa de concretização do Plano Anual de Atividades.
<b>Pessoal Docente e Não Docente</b>	<b>B</b> - Incentivar e motivar o pessoal não docente a empenhar-se na melhoria contínua do Agrupamento
<b>Parcerias e recursos</b>	<b>D</b> - Identificar e substituir as tecnologias antigas. <b>F</b> -Estabelecer protocolos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia. <b>G</b> -Disponibilizar uma plataforma de aprendizagem <i>online</i> .
<b>Processos</b>	<b>M</b> -Práticas de trabalho colaborativo entre docentes não são regulares nem sistemáticas; <b>N</b> -Modelos de avaliação do ensino geral não se mostram suficientemente internalizados pelos atores escolares, em respeito pela lógica de ciclo (ensino básico) e pela centralidade na avaliação formativa.
<b>Resultados orientados para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação</b>	<b>H</b> -Adequar os mecanismos de atuação nas situações de indisciplina.
<b>Resultados relativos ao Pessoal Docente e Não Docente</b>	<b>I</b> -Auscultar periodicamente, o pessoal não docente sobre os vários aspetos das suas funções.
<b>Resultados do desempenho-chave</b>	<b>J</b> -Considerar os resultados da avaliação externa (provas finais e exames nacionais) na análise do cumprimento dos objetivos do Projeto Educativo.

### 3.4. MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA

#### 3.4.1. Critérios de priorização das ações de melhoria

Os critérios de priorização das ações de melhoria tiveram em conta não só os resultados dos questionários feitos à Comunidade Educativa, mas também as grandes linhas de orientação do Projeto Educativo, nomeadamente aquelas que:

- têm maior impacto nas estratégias educativas do Agrupamento;
- impliquem um aumento significativo na qualidade dos serviços prestados aos elementos da Comunidade Educativa.

### 3.4.2. Tabela de priorização das ações de melhoria

Uma das formas para priorizar as AM consiste em combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação. Deste modo, as ações de melhoria são priorizadas de acordo com a capacidade do Agrupamento em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto que cada ação de melhoria irá ter no desempenho do Agrupamento e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da Comunidade Educativa.

**Tabela 5 – Tabela usada na priorização das ações de melhoria**

<b>Níveis usados para pontuar cada AM</b>	<b>Nível baixo (0 pontos)</b>	<b>Nível médio (3 pontos)</b>	<b>Nível elevado (5 pontos)</b>
<b>Impacto</b>	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.	Terá um impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.	Terá um impacto significativo em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho.
<b>Capacidade</b>	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui.	É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos.	Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo.
<b>Satisfação</b>	Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar.	A ação tem impacto indireto na melhoria da satisfação da comunidade escolar.	A ação tem impacto direto da satisfação da comunidade escolar.



**Tabela 6 – Tabela usada na priorização das ações de melhoria**

Prioridade	Ação de melhoria (identificadas na tabela 4)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a × b × c)
A	Estabelecer anualmente metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.	5	5	5	125
B	Incentivar e motivar o pessoal não docente a empenhar-se na melhoria contínua do Agrupamento.	5	5	5	125
D	Identificar e substituir as tecnologias antigas.	5	3	5	75
F	Estabelecer protocolos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia.	3	3	5	45
G	Disponibilizar uma plataforma de aprendizagem <i>online</i> .	5	5	5	125
H	Adequar os mecanismos de atuação nas situações de indisciplina.	5	5	5	125
I	Auscultar periodicamente, o pessoal não docente sobre os vários aspetos das suas funções.	3	5	5	75
J	Considerar os resultados da avaliação externa (provas finais e exames nacionais) na análise do cumprimento dos objetivos do Projeto Educativo.	3	3	5	45
M	Práticas de trabalho colaborativo entre docentes não são regulares nem sistemáticas.	5	5	5	125
N	Modelos de avaliação do ensino geral não se mostram suficientemente internalizados pelos atores escolares, em respeito pela lógica de ciclo (ensino básico) e pela centralidade na avaliação formativa.	5	3	3	45

### 3.5. VISÃO GLOBAL DO PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

Tabela 7 – Cronograma do plano de ações de melhoria

Prioridade	Ação de melhoria	Cronograma temporal da atividade (2020/2021)											Estado
		S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
1	A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	G	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4	H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
5	M	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	F		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	J	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	N		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Prioridade	Ação de melhoria	Cronograma temporal da atividade (2021/2022)											Estado
		S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
2	B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	G	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6	D	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
7	I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	F	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
9	J	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
10	N	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

**Legenda:**

**Vermelho** – ação de melhoria não implementada

**Amarelo** – ação de melhoria por iniciar/em desenvolvimento

**Verde** – ação de melhoria concluída

### 3.6. FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA

Tabela 8 – Descrição da ficha da ação de melhoria

Título	Descrição
<b>Designação da ação de melhoria</b>	Título da ação de melhoria.
<b>Coordenador da ação</b>	Pessoa responsável pela ação.
<b>Equipa operacional</b>	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação.
<b>Critério dominante da CAF</b>	Critério da CAF onde foi identificada a AM.
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	Descrição da AM.

<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>	O que se pretende efetivamente obter com a aplicação da AM.
<b>Atividades a realizar</b>	Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as ações/atividades a realizar neste âmbito.
<b>Resultado(s) a alcançar</b>	As metas ou indicadores utilizados para a implementação da AM.
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	As condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos.
<b>Constrangimentos</b>	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objetivos estabelecidos.
<b>Datas de início e conclusão</b>	Datas em que a implementação da AM se deve iniciar e deve estar totalmente concluída.
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	As pessoas necessárias para implementação da AM.
<b>Custos estimados</b>	Os custos envolvidos na implementação da AM.
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	Os mecanismos/suportes e as datas para monitorização do progresso da AM de forma a assegurar a implementação da ação conforme previsto e, se necessário, efetuar correções.

# ANEXOS

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA - 1

<b>Designação da ação de melhoria</b>	
A – Estabelecer anualmente metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.	
<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
- Coordenadora de Projetos (Lurdes Freitas)	- Coordenadora de Projetos - Coordenadores de Departamento - Coordenadores de Diretores de Turma
<b>Critério dominante da CAF</b>	
1 – Liderança	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	
O Conselho Pedagógico reflete e estabelece uma taxa de concretização das atividades previstas no PAA. Acompanhamento e monitorização do PAA.	
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.</li> <li>- Melhorar a monitorização das atividades realizadas no âmbito do PAA e respetivo impacto.</li> </ul>	
<b>Atividades a realizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Conselho Pedagógico define e regista em ata a taxa de concretização.</li> <li>- Realização, por parte dos dinamizadores, de inquéritos de satisfação relativamente às atividades dinamizadas.</li> <li>- Incluir no Plano de Turma um item onde se descreve a avaliação do impacto das atividades em que a turma participa.</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registo em ata de Conselho Pedagógico e divulgação da taxa de concretização do PAA.</li> <li>- Aferição do grau de satisfação das atividades dinamizadas.</li> <li>- Atualização do Plano de Turma.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
- Eficiência e eficácia do PAA.	- setembro de 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
- Não identificados.	- julho de 2021
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional e alunos	- Sem custos
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização, por período, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

<b>FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA - 2</b>	
<b>Designação da ação de melhoria</b>	
B- Incentivar e motivar o pessoal não docente a empenhar-se na melhoria contínua do Agrupamento.	
<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
- Diretor	- Direção - Conselho Pedagógico (CP) - Coordenadores de Estabelecimento - Chefias do Pessoal Não Docente (PND)
<b>Critério dominante da CAF</b>	
3 – Pessoal Docente e Não Docente	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	
Através da auscultação e formação contínua do PND, pretende-se incentivar e reconhecer o seu desempenho.	
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar as necessidades de formação do pessoal não docente, tendo em conta as metas definidas no PE.</li> <li>- Melhorar as competências profissionais do PND através da realização de ações de formação contínua.</li> <li>- Fomentar a promoção de momentos de socialização e de partilha de saberes entre o PND.</li> <li>- Frequência de duas ações para 30% do PND, no ano letivo 2020/2021.</li> <li>- Frequência de duas ações para 40% do PND, no ano letivo 2021/2022.</li> </ul>	
<b>Atividades a realizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do diagnóstico das necessidades de formação do PND.</li> <li>- Realização de ações de formação e workshops de acordo com as necessidades apontadas.</li> <li>- Auscultar periodicamente o grau de satisfação do PND relativamente a condições de trabalho e trabalho distribuído.</li> <li>- Reforçar momentos de socialização e de partilha de saberes entre o PND.</li> <li>- Criação e implementação de um sistema de caixa de sugestões/recolha de opiniões em cada unidade orgânica.</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a motivação do PND.</li> <li>- Melhorar o desempenho do PND.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
- Valorização da formação como forma de melhoria e atualização de competências profissionais.	- setembro de 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação do Pessoal Não Docente.</li> <li>- Conciliação de horários para a frequência das ações.</li> <li>- Diversidade de entidades empregadoras</li> </ul>	- julho de 2022

(Autarquia, AEOH)	
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional e CFAE.	- A definir
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização ao longo dos anos letivos 2020/2021 e 2021/2022, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

### FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA- 3

#### Designação da ação de melhoria

G- Disponibilizar uma plataforma de aprendizagem *online*.

#### Coordenador da ação

- Delegado Área Disciplinar 550 (Hilário Russo)

#### Equipa operacional

- Direção  
- Conselho Pedagógico (CP)  
- Equipa PTE

#### Critério dominante da CAF

4 – Parcerias e recursos

#### Descrição da ação de melhoria

Implementação de uma plataforma institucional de aprendizagem *online* no processo de ensino e aprendizagem no Agrupamento.

#### Objetivo(s) da ação de melhoria

- Complementar o paradigma de ensino-aprendizagem, com vista ao desenvolvimento de trabalho colaborativo entre os agentes educativos.
- Possibilitar a comunicação síncrona e assíncrona e que comportem processos de ajuda e de tutoria em tempo real entre professores e alunos.
- Aproximar os pais/encarregados de educação das escolas via plataforma, na vida escolar dos seus educandos.
- Facilitar o acompanhamento do progresso académico dos seus educandos.

#### Atividades a realizar

- Selecionar/ adquirir e implementar uma plataforma institucional de aprendizagem *online* no processo de ensino e aprendizagem no Agrupamento.
- Divulgação e formação sobre a utilização da plataforma de acordo com o perfil de cada utilizador.

#### Resultados a alcançar

- Diversificar as metodologias ativas/inovadoras.
- Reforçar o suporte eletrónico para a disponibilização e a produção de recursos, contribuindo para o processo de modernização do sistema educativo.
- Diminuir a infoexclusão, promovendo o acesso a informação em qualquer local e em qualquer momento.
- No final do ano letivo 2021/2022, a plataforma deverá alcançar uma taxa de utilização superior ou igual a 50%, por parte dos alunos e professores.

#### Fatores críticos de sucesso

- Motivação dos intervenientes.
- A situação de pandemia por Covid-19 desencadeou mudanças na Educação, nomeadamente a necessidade de implementação mais acelerada/urgente da modernização da tecnologia no ensino.

#### Data de início

- setembro de 2020

#### Constrangimentos

- Recursos financeiros.
- Conectividade nas escolas.
- Parque informático desatualizado.

#### Data de conclusão

- junho 2022



<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional e alunos.	- A definir
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização ao longo dos anos letivos 2020/2021 e 2021/2022, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA - 4

### Designação da ação de melhoria

H – Adequar os mecanismos de atuação nas situações de indisciplina.

### Coordenador da ação

- Coordenador do GaPA (Alice Duarte)

### Equipa operacional

- Direção (Isabel Osório)
- Conselho Pedagógico
- Coordenadores de Diretores de Turma
- Diretores de Turma
- Equipa multidisciplinar
- Associação de estudantes
- Assistentes operacionais

### Critério dominante da CAF

6 – Resultados orientados para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação

### Descrição da ação de melhoria

Criar mecanismos que responsabilizem e envolvam os alunos e Pais/Encarregados de Educação em ações reflexivas sobre os seus comportamentos e as suas consequências. Desenvolvimento de um dispositivo de eleição de delegados e subdelegados que garanta mecanismos de iniciativa e eficácia de representatividade.

### Objetivo(s) da ação de melhoria

- Continuar a diminuir o número de ocorrências disciplinares, de medidas corretivas e de medidas sancionárias.
- Promover a melhoria dos resultados escolares.
- Promover uma maior participação e corresponsabilização dos alunos e Pais/Encarregados de Educação na vida escolar.

### Atividades a realizar

- Criação do Espaço de Integração e Reflexão do Aluno.
- Quando os alunos são alvo de medida disciplinar de saída de sala de aula, serão encaminhados para uma sala onde ficarão acompanhados por um professor. Os alunos fazem uma reflexão da qual deixarão registo escrito no “livro em branco da indisciplina” disponível na sala. Sempre que possível, após esta reflexão sobre o seu comportamento, os alunos serão reintegrados na sala de aula. O professor do aluno faz participação disciplinar da ocorrência e comunica ao DT. Sempre que há reincidência dos alunos, o DT dá conhecimento ao EE.
- Dinamizar, pelo menos, uma ação por período, para Pais/Encarregados de Educação, das turmas com necessidade de intervenção, em articulação com as associações de Pais.
- Realizar três assembleias de delegados e subdelegados por ano letivo.
- Atribuir à Equipa multidisciplinar um reforço do horário.

### Resultados a alcançar

- Atribuição de um professor tutor para acompanhamento dos alunos, sempre que os casos se justifiquem.
- Diminuição de 10% das ocorrências por período.
- Diminuição de 10% do nº de medidas corretivas e sancionatórias por ano letivo.

### Fatores críticos de sucesso

- Empenho da Comunidade Educativa.

### Data de início

- setembro de 2020

- A existência da equipa multidisciplinar que já trabalha nas situações de risco de abandono escolar e de indisciplina.	
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
- Atitudes dos alunos face à escola. - Envolvimento parental/responsabilização do Pais/Encarregados de educação. - Redução da componente não letiva do horário dos docentes que integram a Equipa Multidisciplinar.	- junho de 2021
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional, alunos e encarregados de educação.	- Sem custos
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização ao longo do ano letivo 2020/2021, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA - 5

### Designação da ação de melhoria

M – Práticas de trabalho colaborativo entre docentes não são regulares nem sistemáticas.

### Coordenador da ação

- Diretor

### Equipa operacional

- Direção
- Conselho Pedagógico
- Coordenadores de Estabelecimento
- Coordenadora das Bibliotecas Escolares
- Delegados de Área Disciplinar
- Professores

### Critério dominante da CAF

5 – Processos

### Descrição da ação de melhoria

Planear o processo de ensino e de aprendizagem, com definição das metodologias, das atividades e das estratégias a utilizar valorizando o trabalho prático e experimental como parte integrante do processo de ensino e aprendizagem, nas reuniões de conselho de turma, de área disciplinar e de departamento. Aproveitar as reuniões atrás referidas para refletir periodicamente sobre os procedimentos adotados e avaliar a sua eficácia pedagógica.

### Objetivo(s) da ação de melhoria

Intensificar o trabalho colaborativo de docentes:

- Inovar e melhorar as práticas letivas promovendo a partilha de boas práticas pedagógicas.
- Melhorar a articulação e sequencialidade das aprendizagens.
- Promover processos de ensino e de aprendizagem que privilegiem a formação integral do aluno.
- Promover e valorizar o trabalho colaborativo de docentes e a partilha de saberes.
- Permitir a construção conjunta e partilhada de recursos pedagógicos.
- Melhorar a articulação curricular das aprendizagens ao nível horizontal e vertical.
- Melhorar a equidade das aprendizagens entre turmas distintas de um mesmo nível de ensino.

### Atividades a realizar

- Planeamento do trabalho a realizar tendo como objetivo o cumprimento do programa, metas em articulação com as orientações decorrentes do Projeto Educativo (PE) e, do desenvolvimento e enriquecimento do currículo.
- Desenvolvimento do processo de avaliação (na construção e monitorização da aplicação dos critérios de avaliação, na elaboração conjunta de fichas formativas, das matrizes e dos testes de avaliação, da verificação do cumprimento dos programas e das planificações).
- Construção e partilha de instrumentos de trabalho (área disciplinar/ departamento e em conselho de turma).
- Reforço da troca de experiências, o que requer a atribuição de um horário comum específico de trabalho colaborativo.
- Reforço da definição de procedimentos comuns tendo como objetivo a resolução de problemas e de situações específicas.
- Sistematização da partilha de materiais dos vários níveis de ensino na plataforma

DRIVE ou outra. - Ação de esclarecimento sobre o uso da DRIVE, para apoio e reforço no uso da mesma.	
<b>Resultados a alcançar</b>	
- Reforço do trabalho colaborativo de docentes. - Uniformizar procedimentos. - Melhoria da satisfação profissional dos docentes. - Valorização e divulgação de boas práticas. - Melhoria do clima de escola.	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
- Participação dos professores.	- setembro de 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
- Conciliação dos horários dos docentes. - Dispersão do trabalho dos docentes em função das tarefas atribuídas na sua componente não letiva.	- julho de 2021
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador e equipa operacional.	- Sem custos
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento nos meses de fevereiro e julho.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

<b>FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA - 6</b>	
<b>Designação da ação de melhoria</b>	
D – Identificar e substituir as tecnologias antigas.	
<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
- Diretor	- Direção - Equipa PTE - Técnico especializado da autarquia
<b>Critério dominante da CAF</b>	
4 – Parcerias e recursos	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	
Requalificação do parque Tecnológico dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento. Planificação, organização e desenvolvimento de projetos com programas de ação e orientados para a realização de melhorias dos recursos tecnológicos nos estabelecimentos de ensino do Agrupamento.	
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar, renovar e aumentar os equipamentos das salas de aula, com recursos tecnológicos necessários para o funcionamento das atividades letivas.</li> <li>- Requalificar os recursos tecnológicos em todos os estabelecimentos de ensino do Agrupamento.</li> </ul>	
<b>Atividades a realizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer parcerias com as autarquias e com outras instituições no sentido de cumprir a execução de projetos uteis e adequadas para as dinâmicas pedagógicas de cada estabelecimento escolar.</li> <li>- Aquisição e instalação dos recursos tecnológicos.</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização das intervenções que visem a criação/requalificação de recursos tecnológicos nos estabelecimentos de ensino do Agrupamento.</li> <li>- Equipar todas as salas de aula, pelo menos, com computador funcional ligado a um projetor e tela.</li> <li>- Manutenção sistemática e atempada dos equipamentos tecnológicos.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e desenvolvimento de projetos.</li> <li>- A situação de pandemia por Covid-19 desencadeou mudanças na Educação, nomeadamente a necessidade de implementação mais acelerada/urgente da modernização da tecnologia no ensino.</li> </ul>	- setembro 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade financeira do agrupamento e das autarquias/instituições.</li> <li>- Dimensão do Agrupamento AEOH.</li> </ul>	- julho de 2022

<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador e equipa operacional.	- A definir
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização ao longo dos anos letivos 2020/2021 e 2021/2022, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA - 7

### Designação da ação de melhoria

I – Auscultar periodicamente, o pessoal não docente sobre os vários aspetos das suas funções.

### Coordenador da ação

- Diretor

### Equipa operacional

- Direção  
- Coordenadores de Estabelecimento  
- Chefias do Pessoal Não Docente (PND)

### Critério dominante da CAF

7 – Resultados relativos ao Pessoal Docente e Não Docente

### Descrição da ação de melhoria

A Direção ausculta periodicamente, o pessoal não docente reconhecendo o esforço, o desempenho e o grau de satisfação na atribuição das suas funções.

### Objetivo(s) da ação de melhoria

- Reconhecer o esforço, o desempenho e o grau de satisfação do PND como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade.
- Contribuir para a promoção de momentos de socialização e de partilha de saberes entre o PND.
- Incentivar a cooperação entre pares, melhorando assim, o trabalho colaborativo e a rotatividade de funções.
- Definir claramente critérios de distribuição do serviço.
- Elaborar manuais de procedimentos.

### Atividades a realizar

- Implementação de reuniões mais frequentes com o PND fornecendo-lhes feedback relativamente ao trabalho desenvolvido, bem como sugestões de melhoria, devidamente registadas.
- Auscultação periódica do grau de satisfação do PND relativamente a condições de trabalho e trabalho distribuído.
- Criação e implementação de um sistema de caixa de sugestões/recolha de opiniões em cada unidade orgânica.
- Sempre que possível, agir em conformidade com o proposto.
- Melhoria/revisão dos critérios de distribuição do serviço.
- Elaboração de manuais de procedimentos sobre os vários serviços atribuídos aos técnicos e assistentes operacionais e que visam facilitar o trabalho colaborativo e a rotatividade de funções. (2021/2022)

### Resultados a alcançar

- Grau de satisfação.
- Trabalho colaborativo eficaz.
- Arquivo das anotações mais relevantes das reuniões/contactos estabelecidos entre a Direção e o PND, entre os coordenadores de estabelecimento e as chefias do PND e entre as chefias do PND com o PND.
- Equidade na distribuição de funções com critérios claros e objetivos e respetiva divulgação.
- Melhorar o bom funcionamento de todos os setores.



<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação entre a Direção e o PND.</li> <li>- Relação entre os coordenadores de estabelecimento e as chefias do PND.</li> <li>- Relação entre as chefias do PND com o PND.</li> </ul>	- setembro de 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação do Pessoal Não Docente.</li> <li>- Colocar em prática a existência de um arquivo.</li> </ul>	- julho de 2022
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador e equipa operacional.	- Sem custos
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização no final de cada ano letivo, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

<b>FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA- 8</b>	
<b>Designação da ação de melhoria</b>	
F – Estabelecer protocolos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia.	
<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
- Diretor	- Direção - Conselho Pedagógico - Diretores de Cursos Profissionais - Coordenadora de projetos. - Coordenadores de estabelecimento
<b>Critério dominante da CAF</b>	
4 – Parcerias e recursos	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	
Elaboração de protocolos/acordos de cooperação com outras escolas a fim de melhorar os métodos de ensino e aprendizagem e permitir o Bench learning.	
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>	
- Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia, na procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. - Melhorar o desempenho global do AEOH.	
<b>Atividades a realizar</b>	
- Averiguar quais os parceiros mais adequados para a elaboração de protocolos/acordos de cooperação com um deles. - Disponibilização dos espaços escolares, de formação de profissionais e de outras naturezas. - Desenvolvimento de mecanismos de monitorização das parcerias e acordos realizados, procurando realizar o acompanhamento e avaliação dos processos e resultados dessas parcerias.	
<b>Resultados a alcançar</b>	
- Melhoria dos resultados escolares. - Melhoria do desempenho global do AEOH.	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
- Contactos com agrupamentos e partilha de saberes.	- outubro de 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
- Motivação e disponibilidade dos intervenientes. - Dificuldade em encontrar parceiros. - Fatores externos ao Agrupamento.	- julho de 2022
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional e parceiros.	- Sem custos

**Revisão e avaliação da ação**

- Monitorização ao longo dos anos letivos 2020/2021 e 2021/2022, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.

**Observações**

- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.

<b>FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA- 9</b>	
<b>Designação da ação de melhoria</b>	
J – Melhorar os resultados escolares.	
<b>Coordenador da ação</b>	<b>Equipa operacional</b>
- Diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conselho Pedagógico</li> <li>- Coordenadores de departamento</li> <li>- Docentes das disciplinas com provas finais no EB e exames nacionais no ES</li> <li>- Diretores de Turma</li> <li>- Professores</li> </ul>
<b>Critério dominante da CAF</b>	
9 – Resultados do desempenho-chave	
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	
Criação e implementação de medidas e estratégias que visam melhorar o sucesso escolar.	
<b>Objetivo(s) da ação de melhoria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar os resultados escolares (internos e externos), sobretudo nas disciplinas sujeitas a provas finais no EB, e exames nacionais no ES.</li> <li>- Reduzir as taxas de insucesso, de retenção no 2.º, 3.º ciclo e ensino secundário.</li> <li>- Aumentar a percentagem de alunos com percurso direto de sucesso (inferior à média nacional).</li> </ul>	
<b>Atividades a realizar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar em ata medidas e estratégias que procuram melhorar o sucesso escolar.</li> <li>- Desenvolvimento em departamento curricular de espaços para pensar em melhorias das práticas pedagógicas e estratégias de ensino- aprendizagem em sala de aula.</li> <li>- Promoção da autoavaliação das aprendizagens dos alunos, integrando os encarregados de educação nesse procedimento contínuo de autoavaliação.</li> <li>- Criação de uma sala de estudo vocacionada para o ensino regular secundário, integrada no horário de cada turma (preparação exames).</li> <li>- Possibilidade da criação de uma sala de estudo virtual.</li> <li>- Envolvimento parental no acompanhamento dos seus educandos no apoio ao estudo.</li> <li>- Integração de coadjuvâncias nas disciplinas com insucesso na avaliação externa.</li> </ul>	
<b>Resultados a alcançar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição das taxas de insucesso, de retenção no 2.º, 3.º ciclo e ensino secundário.</li> <li>- Melhoria dos resultados escolares (internos e externos), sobretudo nas disciplinas sujeitas a provas finais no EB, e exames nacionais no ES.</li> <li>- Aumento da percentagem de alunos com percurso direto de sucesso (inferior à média nacional).</li> <li>- Reforço da prática de registo em atas de área disciplinar da análise do sucesso interno, trimestralmente, e da análise dos resultados da avaliação externa.</li> <li>- Frequência da sala de estudo, no fim de cada ano letivo.</li> </ul>	
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	<b>Data de início</b>
- Motivação/Empenho dos alunos.	- setembro 2020

- Implementação do Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica. - Plano Combate Insucesso Escolar (CIE). - Motivação dos docentes na melhoria da avaliação externa.	
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
- Atitude dos alunos face ao estudo. - Valorização da escola e dos estudos. - Falta de recursos humanos.	- julho de 2022
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional e alunos.	- Sem custos
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização, no final de cada ano letivo, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	

## FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA- 10

### Designação da ação de melhoria

N – Modelos de avaliação do ensino geral não se mostram suficientemente internalizados pelos atores escolares, em respeito pela lógica de ciclo (ensino básico) e pela centralidade na avaliação formativa.

### Coordenador da ação

- Diretor

### Equipa operacional

- Coordenadora do Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica
- Conselho Pedagógico
- Coordenadores de Departamento
- Diretores de Turma
- Professores

### Critério dominante da CAF

5 – Processos

### Descrição da ação de melhoria

Os modelos de avaliação do ensino geral devem assentar na valorização da avaliação formativa como modelo de avaliação fundamental para a flexibilização do currículo e diferenciação pedagógica e fazerem parte integrante das práticas docentes.

### Objetivo(s) da ação de melhoria

- Reforçar a importância da avaliação formativa como mecanismo de regulação da aprendizagem e de autocorreção de estratégias, de métodos de ensino e de aprendizagem.
- Consolidar práticas que reforcem a eficácia e a sistematicidade da avaliação formativa.
- Diferenciar estratégias de ensino e de aprendizagem de modo a haver uma maior adequação ao Perfil do Aluno.
- Renovar/innovar práticas pedagógicas, implementando Metodologias Ativas.
- Promover o gosto pela prática do trabalho sistemático individual e autónomo de forma a melhorar o desempenho escolar.

### Atividades a realizar

- Promoção da formação para docentes, centrada na atualização pedagógica e científica, de modo a conduzir a um maior grau de motivação e a melhorar a qualidade do serviço prestado.
- Integração da avaliação formativa como elemento central no processo de ensino e de aprendizagem, apoiada em instrumentos de avaliação diversificados. (equipa projeto)
- Introdução de práticas pedagógicas que tornem a avaliação mais dinâmica e participada pelos alunos, de forma a torná-la mais motivadora e mais propiciadora de autorregulação e de regulação pelas famílias, bem como consolidar potencialidade metacognitiva dos processos de autoavaliação.
- Operacionalização do Projeto Intervenção de Avaliação Pedagógica, o que requer a atribuição de um horário comum específico de trabalho colaborativo.
- Uniformização de procedimentos entre departamentos curriculares.

### Resultados a alcançar

- Melhoria contínua dos resultados escolares.
- Autoavaliação dos alunos como prática regular.

### Fatores críticos de sucesso

### Data de início

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação no próximo ano letivo do Projeto de Intervenção em Avaliação Pedagógica.</li> <li>- Formação para todos os docentes das várias áreas disciplinares (Projeto de Intervenção)</li> <li>- Motivação dos docentes na melhoria da avaliação interna e externa.</li> <li>- Desenvolvimento do Projeto “Aprender é Voar”</li> </ul>	- outubro de 2020
<b>Constrangimentos</b>	<b>Data de conclusão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de atribuição de um horário comum específico de trabalho colaborativo.</li> <li>- Adaptação dos alunos e encarregados de educação ao novo paradigma da avaliação.</li> <li>- Cansaço do corpo docente face a tantas mudanças no sistema educativo.</li> </ul>	- junho de 2022
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
- Coordenador, equipa operacional e alunos.	- A definir
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
- Monitorização, no final de cada ano letivo, pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento.	
<b>Observações</b>	
- O Coordenador da ação enviará, via e-mail, os resultados alcançados.	