

# Plano de Ações de Melhoria Inicial

PAM Inicial

2022/2024



Janeiro de 2023

## 1. Introdução

## 2. Plano de Ações de Melhoria Inicial

### 2.1. Identificação das ações de melhoria

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

### 2.2. Matriz de priorização das ações de melhoria

Tabela 2 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar

O presente **Plano de Ações de Melhoria (PAM)** resulta do **Relatório de Autoavaliação 2021/2022** e articula as ações com o **Relatório de Avaliação Externa emanado da IGEC, o PAM Final de 2021/2022, o PADDE, entre outros.**

O PAM foi elaborado pela Equipa de Autoavaliação e Equipas Operacionais em articulação com a Direção e permitirá a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões na prestação do serviço educativo.

Este documento, que engloba um conjunto de estratégias cuja principal finalidade é a melhoria do funcionamento e do desempenho do agrupamento, encontrando-se estruturado em três fases de um processo metodológico:

- a) **PAM Inicial**, que consiste no planeamento das ações de melhoria;
- b) **PAM Intermédio**, que contempla a avaliação intermédia e a monitorização das ações de melhoria;
- c) **PAM Final**, que avalia as estratégias implementadas e os resultados alcançados.

Em síntese, este PAM encontra-se adaptado à realidade do Agrupamento, considerando os seus recursos disponíveis, e desenvolvendo-se ao longo dos **anos letivos 2022/2023 e 2023/2024.**

### 2.1. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, são elencados os aspetos a melhorar com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na Introdução), associando cada aspeto a melhorar a uma área de melhoria abrangente e relevante. Clicando no botão "Ordenar AM por área", todos os aspetos a melhorar ficam agrupados nas áreas de melhoria definidas. Seguidamente, formulam-se as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a pelo menos uma ação de melhoria.

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

ORDENAR AM por área

Fonte	Aspetos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
1 Relatório AA 2021/2022	As aplicações informáticas que dependem da Câmara Municipal estão desatualizadas e ainda não funcionam de forma eficaz. Estão por realizar algumas reparações nas instalações/Melhorar as instalações e equipamentos dos estabelecimentos de ensino - Grelha AA Ed. Pré-escolar e Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	Articulação com Parceiros Educativos	<b>a) Solicitar um maior envolvimento dos parceiros educativos nas dinâmicas/necessidades do agrupamento</b>
2 Relatório AA 2021/2022	Melhorar a gestão dos espaços do jardim de infância - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar	Articulação com Parceiros Educativos	
3 Relatório AA 2021/2022	Melhorar os equipamentos da escola (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.) - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	Articulação com Parceiros Educativos	
4 Relatório AA 2021/2022	Cerca de 40% dos assistentes operacionais não sabem se a direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar	Comunicação	
5 Relatório AA 2021/2022	Cerca de 40% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento estabelece parcerias com outros agrupamentos, centros de formação, autarquias e coletividades (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Comunicação	
6 Relatório AA 2021/2022	Promover uma maior participação dos pais/encarregados de educação no processo de tomada de decisão e proceder à sua divulgação - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	Comunicação	

7	Relatório AA 2021/2022	A maioria do pessoal docente e não docente não sabe se a direção faz uma gestão eficaz do orçamento do agrupamento (melhorar a divulgação da informação) - Questionários PD Agrupamento, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Comunicação	<b>b) Melhorar a Comunicação Externa</b> <b>c) Melhorar a Comunicação Interna</b>
8	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a eficácia da circulação da informação interna - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	Comunicação	
9	Relatório AA 2021/2022	Os circuitos de informação e comunicação, principalmente a nível externo, deverão ser uma estratégia para divulgar e dar maior visibilidade ao trabalho produzido pelo agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	Comunicação	
10	Relatório AA 2021/2022	Divulgar o trabalho efetuado entre a direção e o chefe de pessoal na definição do plano anual de trabalho - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB, Questionários Assistentes Técnicos e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Comunicação	
11	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a divulgação do regulamento interno - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	Comunicação	
12	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a página Web do agrupamento - Questionários Pais/EE Ed. Pré-escolar	Comunicação	
13	Relatório AA 2021/2022	Cerca de 40% do pessoal não docente não sabe se o agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Comunicação	
14	Relatório AA 2021/2022	Cerca de 30% do pessoal não docente não sabe se o agrupamento monitoriza as faltas e os atrasos do pessoal não docente (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar	Comunicação	
15	PAM 21/22	Clarificar os procedimentos na gestão dos conflitos e na penalização de carácter disciplinar	Comunicação	
16	Relatório AA 2021/2022	Criação de uma equipa responsável por dinamizar projetos e atividades em articulação vertical, abrangendo todos os ciclos e estabelecimentos do agrupamento/Melhorar a eficácia da articulação pedagógica entre ciclos (projetos/atividades comuns; planos de turma; partilha de informação de forma a assegurar a continuidade e sequencialidade do percurso escolar dos alunos; entre outros) - Grelha AA Agrupamento e Questionários PD 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	
17	Relatório AA 2021/2022	Os trabalhos de casa deverão contribuir para a melhoria das aprendizagens dos alunos - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	

18	Relatório AA 2021/2022	Aumentar o número de tarefas que envolvam a interpretação, planificação e condução de pesquisas - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Questionários PD 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	<p><b>d) Melhorar os resultados escolares</b>  <b>e) Apoiar e valorizar o trabalho desenvolvido pelo docente</b></p>
19	Relatório AA 2021/2022	Promover a autonomia dos alunos na realização das atividades em sala de aula - Questionários PD 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	
20	Relatório AA 2021/2022	Promover mais atividades/projetos na área da consciência e domínio do corpo - Questionários PD 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	
21	Relatório AA 2021/2022	Maior impacto da coadjuvação nas aprendizagens dos alunos - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	
22	Relatório AA 2021/2022	Aumentar, gradualmente, o número de atividades da iniciativa dos alunos no período pós-covid - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB	Ensino e Aprendizagem	
23	Relatório IGEC 2015/2016	A identificação cabal dos fatores condicionantes do sucesso inerentes ao processo de ensino e de aprendizagem, monitorizando de forma sistemática a eficácia das estratégias implementadas, com vista à melhoria das aprendizagens e dos resultados académicos	Ensino e Aprendizagem	
24	Relatório IGEC 2015/2016	A análise mais crítica e exigente nos processos de articulação vertical e horizontal, garantindo sequencialmente a unidade global da educação e do ensino, bem como o desenvolvimento transversal de competências	Ensino e Aprendizagem	
25	Relatório IGEC 2015/2016	O incremento da diferenciação pedagógica, em sala de aula, e da vertente experimental das ciências, bem como de estratégias alicerçadas em metodologias ativas, proporcionando um maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber	Ensino e Aprendizagem	
26	Relatório IGEC 2015/2016	A difusão, em moldes sistemáticos, dos mecanismos de supervisão da prática letiva na sala de atividades/aula, enquanto estratégia de desenvolvimento pedagógico e consequente repercussão nos resultados académicos	Ensino e Aprendizagem	
27	Relatório IGEC 2015/2016	A generalização da vertente formativa da avaliação, reguladora do processo de ensino e de aprendizagem, e do desenho de matrizes com vista a calibrar os instrumentos de avaliação e a garantir a respetiva fiabilidade	Ensino e Aprendizagem	
28	PAM 21/22	Generalizar as práticas de diferenciação pedagógica / Melhorar a articulação horizontal e vertical	Ensino e Aprendizagem	
29	Relatório AA 2021/2022	Fazer a supervisão de forma formal e sistemática - Grelha AA Agrupamento e Questionários PD Ed. Pré-escolar	Ensino e Aprendizagem	
30	Relatório IGEC 2015/2016	O desenvolvimento de práticas de autoavaliação agregadoras, que comprometam a comunidade educativa e que, sem descuidar os mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, permitam fundamentar, de forma coerente, todas as decisões estratégicas, em ordem a garantir o progresso sustentado do Agrupamento	Ensino e Aprendizagem	

31	PADDE	Melhorar as competências digitais dos alunos, começando no primeiro ciclo, com professor especialista e currículo adequado ao APVM (adaptado às tecnologias utilizadas no agrupamento)	Envolvimento de Pais, EE e alunos	<b>f) Incentivar a capacitação digital de alunos, EE e professores e pessoal não docente com vista à melhoria do processo ensino/aprendizagem</b>
32	PADDE	Melhorar as competências digitais das famílias, a capacidade de ajudar os alunos na sua aprendizagem, facilitar a comunicação escola-família.	Envolvimento de Pais, EE e alunos	
33	PADDE	Melhorar a eficiência da utilização das tecnologias em uso no agrupamento, integrar novos professores.	Envolvimento do Pessoal Docente	
	Relatório AA 2021/2022	Apesar da melhoria de recursos, é necessário mais e melhores recursos tecnológicos - Questionários PD Ed. Pré-escolar	Satisfação da Comunidade Educativa	
	Relatório AA 2021/2022	Melhorar as aplicações informáticas existentes na escola/jardim de infância - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 2.º e 3.º CEB e Questionários Assistentes Técnicos	Satisfação da Comunidade Educativa	
	Relatório AA 2021/2022	A direção deverá ter uma visão educacional e pedagógica mais clara e fundamentada para o agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar	Envolvimento do Pessoal Não Docente	<b>g) Melhorar a gestão dos recursos humanos</b> <b>h) Propor ao Centro de Formação ações de acordo com as necessidades sentidas</b> <b>i) Universalizar o plano individual de trabalho para todo o pessoal não docente</b>
	Relatório AA 2021/2022	Promover mais formação para o pessoal não docente - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento, Questionários Assistentes Técnicos e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
34	Relatório AA 2021/2022	A direção deverá promover periodicamente momentos de reflexão e discussão de problemas educativos do agrupamento e do sistema educativo em geral, com o envolvimento de toda a comunidade educativa - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
35	Relatório AA 2021/2022	Promover um maior envolvimento do pessoal não docente na consecução da visão que orienta a ação do agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
36	Relatório AA 2021/2022	Maior participação do pessoal não docente na autoavaliação do agrupamento (inquéritos, ações de melhoria, etc) - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e Questionários Assistentes Técnicos	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
37	Relatório AA 2021/2022	O pessoal não docente deverá apresentar mais propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 2.º e 3.º CEB e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Envolvimento do Pessoal Não Docente	

38	Relatório AA 2021/2022	Avaliar periodicamente a eficácia do planeamento e organização do trabalho efetuado - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB e Questionários Assistentes Técnicos	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
39	Relatório AA 2021/2022	Promover o diálogo com o pessoal não docente para, em conjunto, estabelecer as prioridades das dificuldades a superar e elaborar o respetivo plano de ação - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
40	Relatório AA 2021/2022	Solicitar ao Centro de Formação a dinamização de ações de formação que vão ao encontro do levantamento das necessidades do pessoal não docente - Grelha AA Agrupamento, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
41	Relatório AA 2021/2022	Os alunos deverão ser mais responsáveis - Questionários PD 2.º e 3.º CEB, Questionários Assistentes Operacionais 1.º, 2.º e 3.º CEB, Questionários Assistentes Técnicos e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Envolvimento dos Alunos	<b>j) Incentivar uma maior participação cívica dos alunos, pais e EE</b>
	Relatório AA 2021/2022	Realizar campanhas de sensibilização para a manutenção da limpeza dos espaços/Maior contribuição dos alunos na preservação dos espaços e equipamentos da escola - Grelha AA 2.º e 3.º CEB, Questionários Assistentes Operacionais 1.º, 2.º e 3.º CEB, Questionários Assistentes Técnicos, Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB e Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	Envolvimento dos Alunos	
	Relatório AA 2021/2022	Na escola os alunos deverão respeitar as diferenças entre uns e outros - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	Envolvimento dos Alunos	
	Relatório IGEC 2015/2016	O reforço do envolvimento e da participação dos alunos nas dinâmicas organizacionais, de forma a estimular uma cidadania mais interventiva	Envolvimento dos Alunos	
42	Relatório AA 2021/2022	Aumentar o número de atividades com a participação de pais/encarregados de educação, em estreita colaboração com as associações de pais do agrupamento - Grelha AA 2.º e 3.º CEB, Questionários Alunos 1.º, 2.º e 3.º CEB e Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB	Envolvimento Pais, EE e alunos	
43	Relatório AA 2021/2022	A associação de pais/encarregados de educação deverá motivar os pais/encarregados de educação a participar na vida do agrupamento - Questionários Pais/EE Ed. Pré-escolar e 2.º e 3.º CEB	Envolvimento Pais, EE e alunos	
44	Relatório AA 2021/2022	Aumentar o número de presenças dos pais/encarregados de educação de acordo com as regras pós-covid e com o início da semestralidade - Grelha AA 2.º e 3.º CEB	Envolvimento Pais, EE e alunos	
47	Relatório AA 2021/2022	A direção do agrupamento deverá transmitir mais confiança e credibilidade - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar	Organização e Gestão Interna	

48	Relatório AA 2021/2022	O pessoal não docente deverá reunir periodicamente para acertar metodologias e estratégias relativas ao cumprimento das suas funções - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB e Questionários Assistentes Técnicos	Organização e Gestão Interna	<b>g) Melhorar a gestão dos recursos humanos</b>
49	Relatório AA 2021/2022	Na distribuição do serviço e na definição dos horários, a direção deverá aplicar critérios mais claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB e Questionários Outro PND 2.º e 3.º CEB	Organização e Gestão Interna	
50	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a gestão do pessoal não docente do agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar	Organização e Gestão Interna	
51	Relatório AA 2021/2022	Promover a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	Organização e Gestão Interna	
52	Relatório AA 2021/2022	Maior reconhecimento e valorização do mérito do pessoal não docente - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Organização e Gestão Interna	
53	Relatório AA 2021/2022	A direção deverá promover uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Organização e Gestão Interna	
54	Relatório AA 2021/2022	Promover uma cultura de otimização de recursos, de geração de receita e de redução de gastos no sentido de uma maior e melhor eficácia e eficiência - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Organização e Gestão Interna	
55	Relatório AA 2021/2022	Os espaços e instalações deverão ser preservados e mantidos em estado de higiene e segurança - Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB	Organização e Gestão Interna	
56	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá estabelecer mais estratégias e procedimentos para evitar o absentismo do pessoal não docente e atenuar os seus efeitos - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Organização e Gestão Interna	
57	Relatório AA 2021/2022	A direção deverá promover mudanças mais significativas para a melhoria da escola/jardim de infância - Questionários PD Ed. Pré-escolar e Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e 1.º CEB	Satisfação da Comunidade Educativa	<b>l) Melhorar a satisfação da comunidade educativa</b>

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

### 2.2. Matriz de priorização das ações de melhoria

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

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

Tabela 2 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

No quadro seguinte pontuam-se as ações de melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos.

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

ORDENAR AM por pontuação

Ação de melhoria	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação	Pontuação
1 j) Incentivar uma maior participação cívica dos alunos, pais e EE	5	3	5	5	375

2	f) Incentivar a capacitação digital de alunos, EE e professores e pessoal não docente com vista	5	3	3	5	225
3	c) Melhorar a Comunicação Interna	3	5	3	3	135
4	d) Melhorar os resultados escolares	3	3	3	5	135
5	e) Apoiar e valorizar o trabalho desenvolvido pelo docente	3	3	3	5	135
6	g) Melhorar a gestão dos recursos humanos	3	3	5	3	135
7	i) Universalizar o plano individual de trabalho para todo o pessoal não docente	3	5	3	3	135
8	h) Propor ao Centro de Formação ações de acordo com as necessidades sentidas	3	3	3	3	81
10	l) Melhorar a satisfação da comunidade educativa	3	3	3	3	81
11	a) Solicitar um maior envolvimento dos parceiros educativos nas dinâmicas/necessidades do a	0	5	0	3	0
12	b) Melhorar a Comunicação Externa	0	5	0	0	0

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

Neste quadro apresentam-se as ações de melhoria seleccionadas para implementação (**mais pontuadas**):

Ações de melhoria
j) Incentivar uma maior participação cívica dos alunos, pais e EE
f) Incentivar a capacitação digital de alunos, EE e professores e pessoal não docente com vista à melhoria do processo ensino/aprendizagem
d) Melhorar os resultados escolares + e) Apoiar e valorizar o trabalho desenvolvido pelo docente
g) Melhorar a gestão dos recursos humanos (PND) + i) Universalizar o plano individual de trabalho para todo o pessoal não docente

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar