



Projeto de Ações de Melhoria

PAM Inicial
2013/2014





Índice

1. Introdução.....	3
2. Estrutura do PAM.....	4
3. Projeto de Ações de Melhoria.....	5
3.1. Identificação da Organização Escolar.....	5
3.2. Identificação das ações de melhoria.....	5
3.3. Matriz de priorização das Ações de Melhoria.....	Erro! Marcador não definido.
3.3.1. Enquadramento Estratégico das Ações de Melhoria	Erro! Marcador não definido.
3.3.2. Priorização das Ações de Melhoria	Erro! Marcador não definido.



1. Introdução

O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar a Direção na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um projeto de ações de melhoria (PAM), contribuindo, assim, para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da organização escolar.

O PAM, elaborado pela equipa de autoavaliação (EAA), resulta do relatório da autoavaliação, baseando-se, por isso, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM incorpora, ainda, ações de melhoria identificadas no relatório da avaliação externa (IGEC).

Depois da apresentação dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria à comunidade educativa, segue-se o projeto de implementação das ações de melhoria (AM) identificadas, de acordo com um planeamento. Para cada AM é constituída uma equipa responsável pela sua implementação, a qual é coordenada por um dos seus membros, o Coordenador da Ação.

O PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que propõe representam atividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização escolar. Estas ações, no seu conjunto, representam o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria da escola e revelam à comunidade escolar que o esforço que lhes foi solicitado, ao longo de todo este processo, tem resultados concretos.



2. Estrutura do PAM

Os aspetos a melhorar foram analisados pela EAA e, de seguida, hierarquizados como ações de melhoria. O PAM foi integrado no planeamento estratégico da organização escolar (Projeto Educativo, Projeto de Intervenção do Diretor, Plano Anual de Atividades, Relatório da Avaliação Externa da Escola, 2012-2013, e Relatório de Autoavaliação, 2012), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva aplicação.

A estrutura do PAM divide-se por três grandes capítulos, a saber: Identificação da Organização Escolar, Identificação das AM e Matriz de priorização das AM. O primeiro capítulo inclui a designação e contactos da organização escolar, o nome e contactos do coordenador da EAA e o período da autoavaliação (diagnóstico CAF). O segundo capítulo apresenta uma lista de ações de melhoria relevantes. Por fim, o último capítulo enumera os critérios de priorização das ações de melhoria.



3. Projeto de Ações de Melhoria

3.1. Identificação da Organização Escolar

Tabela 1 – Elementos da organização escolar

Elementos da Organização Escolar	Descrição
Designação da Organização	Escola Secundária com 3º Ciclo do E.B. de Pedro Nunes
Nome do Coordenador da EAA	Maria do Rosário Andorinha Silva
Contacto do Coordenador	mrosario.andorinha@espn.edu.pt
Período da Autoavaliação (PAM)	setembro de 2013 a agosto de 2014

3.2. Identificação das Ações de Melhoria

No preenchimento desta tabela, adotaram-se os seguintes procedimentos

- **Aspetos a Melhorar:** elencados a partir do relatório de autoavaliação *CAF* e do relatório da avaliação externa;
- **Áreas de Melhoria:** definidas através da agregação dos aspetos a melhorar comuns;
- **Ações de Melhoria:** formuladas de modo a garantir que cada área de melhoria esteja associada a uma ação.



Tabela 2 – Identificação das Ações de Melhoria

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
<p>Conhecimento do conteúdo dos documentos estruturantes da escola (PEE; PID;PEDE; RI, PAA;Regimentos e Regulamentos dos diferentes órgãos) (EAA)</p>	<p>Comunicação (interna e externa)</p>	<p>Reformulação dos documentos estruturantes da Escola (PEE;;PEDE; RI, PAA;Regimentos e Regulamentos dos diferentes órgãos)</p>
<p>Comunicação de todas as parcerias (PD)</p>		<p>Reformulação da página eletrónica da escola</p>
<p>Mais antecedência na divulgação das atividades propostas (Alunos; PND)</p>		
<p>Clarificação dos papéis de cada profissional em função do seu perfil (PND)</p>		
<p>Site da escola, utilizando-o para divulgação atempada das atividades (EE)</p>		
<p>Campanhas de divulgação e sensibilização alusivas às temáticas saúde e ambiente (EE)</p>		
<p>Divulgação das atividades dos alunos em locais de destaque na cidade, fora da escola (PND)</p>		
<p>Mais dinâmica à página Web (PND)</p>		
<p>Comunicação clara, por parte da Direção, da política e estratégia ao pessoal não docente (PND)</p>		
<p>Análise dos resultados e definição de medidas de melhoria pelas chefias do pessoal não docente (PND)</p>		
<p>Participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional (PND)</p>		
<p>Reuniões entre o pessoal não docente, para acertar metodologias e estratégias relativas ao cumprimento das suas funções (PND)</p>		
<p>Propostas formais do pessoal não docente em sede própria (EAA)</p>		
<p>Estratégias de atuação em função dos recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros)</p>		



Aspectos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
Plano de estratégias de intervenção (EAA)		
Avaliação proativa do Plano Anual de Atividades (EAA)		
Incentivo à melhoria da qualidade do trabalho prestado, reconhecimento público e reforço positivo através de <i>feedback</i> (PND)		
Número de reuniões entre direção e pessoal não docente (EAA)		
Formação TIC (EAA)		
Otimização das instalações específicas (EAA)		
Processos de envolvimento e validação do conhecimento do conteúdo dos documentos estruturantes (EAA)		
Participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola (EAA)		
Divulgação da atividade dos Serviços de Ação Social Escolar (transportes, escalões e bolsas de mérito) (EE)		
Divulgação ao pessoal docente sobre a participação dos representantes dos pais/encarregados de educação na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno (PD)		
Dinamização da Associação de Estudantes (EAA e alunos)	Envolvimento (participação/colaboração)	Envolvimento mais ativo da comunidade na vida da escola.
Estabelecimento de prioridades, apoio, organização e incentivo de ações de melhoria dentro da escola, por parte da Direção (PD)		
Acompanhamento, por parte dos órgãos de gestão e administração, dos esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (PND)		
Apoio da autarquia para o desenvolvimento de atividades incluídas no Plano Anual de Atividades (PD)		



Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
aperfeiçoamento profissional (PND)		
Processos de comunicação e de circulação de informação de modo a envolverem-se mais ativamente alguns colaboradores e parceiros e potenciarem-se os seus contributos para o funcionamento da Escola. (IGEC)		
Participação/apoio dos funcionários nos projetos/atividades promovidos pelos docentes (PND)		
Participação do pessoal não docente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (PND)		
Rotinização de consulta da página da escola (E AA)		
Promoção de exposições no exterior (EAA)		
Dinamização da Associação de Estudantes (Alunos)		
Cumprimento do Regulamento Interno (EAA)		
Atenção ao esforço individual e aos reforços positivos, quando é o caso (PND)		
Divulgação das vantagens de recorrer à autarquia para realização de atividades (PD)		
Incentivo dos funcionários a inovarem com procedimentos mais eficazes nas respetivas funções (PND)		
Consciencialização dos alunos para a conservação dos espaços (PD)		



Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria
Participação dos representantes dos EE nos documentos importantes para a vida da escola: consulta de opinião ou participação em grupos de trabalho criados para o efeito (EE)		
Estabelecimento de parcerias visando oferecer atividades extracurriculares na escola, como complemento às aprendizagens escolares dos alunos (PD)	Práticas letivas /não letivas	Práticas interdisciplinares lideradas pelos coordenadores de grupo/de projetos
Práticas interdisciplinares lideradas pelos coordenadores de grupo (EAA)		Processos de ensino e atuação didático-pedagógica para atingir as metas estabelecidas no PEE.
Pedagogia diferenciada (EAA)		Supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.
Disciplina dos alunos (EAA)		
Trabalho de projeto (EAA)		
Observatório Ensino (EAA)		
Assiduidade dos alunos (EAA)		
Estratégias a desenvolver em disciplinas com menores índices de sucesso académico. (IGEC)		
Estratégias a desenvolver com os alunos com mais dificuldades de modo a melhorar os seus desempenhos académicos. (IGEC)		
Supervisão destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.(IGEC)		

3.3. Matriz de priorização das Ações de Melhoria



3.3.1. Enquadramento Estratégico das Ações de Melhoria

1. MATRIZ PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA (PEE) (EM REFORMULAÇÃO)

Objetivos

- Proporcionar ao aluno o desenvolvimento da sua formação intelectual, moral e cívica;
- Fornecer e consolidar os conhecimentos e capacidades humanísticos, filosóficos, científicos, artísticos e técnicos essenciais;
- Promover o gosto pela investigação, apoiando a participação da escola em projetos multidisciplinares;
- Ter uma atitude proativa relativamente à importância e ao ensino da língua portuguesa e das línguas estrangeiras;
- Integrar o aluno na comunidade escolar e desta numa comunidade social alargada;
- Criar condições para que a escola seja não só um ponto de reunião, mas também um espaço que possa ser reconhecido por todos e sobretudo pelos alunos como seu;
- Sensibilizar e promover a importância de estilos de vida saudável.

2. PLANO DE ESTUDOS E DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PEDE) (EM REFORMULAÇÃO) :

A Escola elabora, mediante proposta apresentada ao Conselho Pedagógico pelos respetivos órgãos, os Planos de disciplina e de turma, tendo em atenção os Programas Nacionais e Metas de Aprendizagem estabelecidos a nível nacional pelo Ministério da Educação e Ciência. O Plano de Estudos procura operacionalizar o currículo nacional atendendo às especificidades da escola, num processo aberto, dinâmico e de adaptação constantes.

Objetivos

- contemplar a flexibilização curricular, a interdisciplinaridade, o trabalho de projeto e as metodologias a privilegiar.
- potenciar uma capacidade de decisão relativamente ao desenvolvimento e gestão das diversas componentes do currículo,
- articular propostas globais de intervenção pedagógicas e didáticas adequadas ao contexto específico da escola Secundária com 3º Ciclo do E.B..

3. PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR

Objetivos

- Imprimir uma liderança democrática e sustentável, que desmultiplique os níveis de responsabilidade, para promover a motivação e o empenho dos indivíduos e das equipas no arranque e consolidação de projetos.
- Comprometer os alunos e demais membros da comunidade escolar e educativa nos projetos estratégicos da Escola.
- Melhorar a articulação com outros estabelecimentos de ensino, autarquia e outras entidades locais.
- Desenvolver a cultura de autoavaliação que conduza ao processo de melhoria contínua.
- Promover a eficiência e eficácia dos circuitos de comunicação e informação interna e externa.
- Melhorar o grau de envolvimento e de satisfação dos diferentes membros da comunidade escolar.
- Reforçar os valores de identidade cultural da Escola, *tradição e inovação*, em estreita colaboração com o Conselho Geral.
- Envolver ativamente os alunos e demais membros da comunidade escolar e educativa na elaboração dos documentos orientadores da Escola.
- Atualizar e reforçar a articulação dos documentos orientadores da Escola.
- Assegurar a divulgação e cumprimento dos documentos orientadores da Escola.
- Rendibilizar as capacidades dos recursos requalificados (espaços e equipamentos).

4. PAA



O Plano de Atividades constitui um importante suporte para a concretização das políticas, valores e princípios consagrados no Projeto Educativo e, por isso, funciona como um instrumento aglutinador de estratégias que visam a superação de alguns dos principais problemas detetados. As atividades previstas visam os seguintes vetores, definidos no PEE:

- **Vetor estratégico:** Promover o sucesso educativo
- **Vetor estratégico:** Tornar a escola num local de socialização e cultura
- **Vetor estratégico:** Envolver a comunidade educativa na vida da escola
- **Vetor estratégico:** Promover a valorização profissional de todos os agentes educativos

6. RELATÓRIO III DE AUTOAVALIAÇÃO.:

- Da análise das taxas de adesão aos questionários CAF podemos verificar uma adesão satisfatória por parte da comunidade escolar neste processo de autoavaliação, com especial relevo para o pessoal docente que obteve a maior taxa de adesão de sempre. No entanto, os pais/encarregados de educação continuam a ser o grupo que participam menos, com especial incidência nesta terceira autoavaliação.
- Análise detalhada das sugestões de melhoria apresentadas pelos diferentes grupos, devido à riqueza de informação das mesmas e do elevado número de sugestões.
- As ações de melhoria a implementar futuramente pela escola centram-se nos seus objetivos educativos, envolvendo, tanto quanto possível, as partes interessadas na implementação das ações. Além disso, este relatório de autoavaliação e o seu futuro projeto de ações de melhoria devem ser assumidos como um instrumento de gestão por parte da Direção, construindo metas e ações que visem a melhoria do desempenho da ESPN.
- Na terceira autoavaliação efetuada pela EAA, existe uma predominância de pontuações claramente positivas para todos os critérios da CAF, com destaque para os critérios de meios.
- Da visão de conjunto sobre a opinião da comunidade escolar, ressalta a predominância das pontuações claramente positivas para todos os critérios da CAF e uma tendência de melhoria substancial na terceira autoavaliação.

6. RELATÓRIO IGEC 2012/2013

- Estratégias a desenvolver nas disciplinas com menores índices de sucesso e com os alunos com mais dificuldades de modo a melhorar os seus desempenhos académicos;
- Elaboração de planos de turma enquanto instrumentos de gestão do currículo, prevendo a articulação interdisciplinar e a monitorização e avaliação da sua eficácia, entre outros aspetos, a definir colaborativamente entre diretores de turma e respetivos coordenadores;
- Supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados e dos alunos;
- Processos de comunicação e de circulação de informação de modo a envolverem-se mais ativamente alguns colaboradores e parceiros e potenciarem-se os seus contributos para o funcionamento da Escola.

3.3.2. Prioritização das Ações de Melhoria

As ações de melhoria foram prioritizadas de acordo com a capacidade da organização escolar em as aplicar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto de cada ação no desempenho da organização escolar e o seu contributo para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.

Tabela 3 – Pontuação a usar na prioritização das AM

Níveis a usar para pontuar cada AM	Nível Baixo (0 pontos)	Nível Médio (3 pontos)	Nível Elevado (5 pontos)
------------------------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------------



Níveis a usar para pontuar cada AM	Nível Baixo (0 pontos)	Nível Médio (3 pontos)	Nível Elevado (5 pontos)
Impacto	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
Capacidade	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui; depende de fatores externos à organização	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
Satisfação	Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar	A ação tem impacto indireto na melhoria da satisfação da comunidade escolar	A ação tem impacto direto na satisfação da comunidade escolar

Tabela 4 – Prioritização das Ações de Melhoria da ESPN, de acordo com os critérios estabelecidos

Ação de Melhoria (identificada na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
Reformulação dos documentos estruturantes da escola (PEE, PEDE, RI, PAA)	5	5	5	125	1
Reformulação da página eletrônica da escola	5	3	5	75	2
Divulgação das atividades realizadas pela escola e em que os pais/encarregados de educação possam participar	3	3	5	45	3
Envolvimento mais ativo da comunidade escolar na vida da escola.	3	3	5	75	2
Trabalho colaborativo entre os pares/diferentes órgãos e parcerias da escola	5	3	3	75	2
Práticas interdisciplinares lideradas pelos coordenadores de departamento/ grupo	3	3	3	27	4
Processos de ensino e atuação didático-pedagógica para atingir as metas estabelecidas no PEE.	5	3	5	75	2



Ação de Melhoria (identificada na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
Supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.	5	3	5	75	2

Tabela 5 – Lista das Ações de Melhoria a implementar

Ação de Melhoria	Prioridade
Reformulação dos documentos estruturantes da escola (PEE, PEDE, RI, PAA)	1
Reformulação da página eletrônica da escola	2
Envolvimento mais ativo da comunidade educativa na vida da escola.	2
Trabalho colaborativo entre os pares/diferentes órgãos e parcerias da escola (projetos)	2
Processos de ensino e atuação didático-pedagógica para atingir as metas estabelecidas no PEE.	2
Supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.	2