

# Plano de Ações de Melhoria Intermédio

PAM Intermédio

2023/2024



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
RAINHA DONA LEONOR

Março de 2024

## 1. Introdução

## 2. Plano de Ações de Melhoria

### 2.1. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

#### Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.1. Ficha AM1

#### 2.2.2. Ficha AM2

#### 2.2.3. Ficha AM3

#### 2.2.4. Ficha AM4

#### 2.2.5. Ficha AM5

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 PADDE e o PAM Final de 2022/2023**.

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 do **ano letivo de 2023/2024**.

### 2.1. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

Ação de melhoria	Domínios da Avaliação Externa	Critérios da CAF Educação
Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento – estimular a articulação horizontal e vertical. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva	Liderança e Gestão e Prestação do Serviço Educativo	1, 3 e 5
Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica	Prestação do Serviço Educativo e Resultados	5, 6 e 9
Monitorizar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que contribuam para a melhoria sustentada das aprendizagens e dos resultados (salas de estudo, apoios, tutorias, etc.)	Prestação do Serviço Educativo e Resultados	5, 6 e 9
Melhorar a gestão do PND	Liderança e Gestão	Transversal
Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão e resolução de situações de indisciplina	Liderança e Gestão e Prestação do Serviço Educativo	6

Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.1. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria
Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento – estimular a articulação horizontal e vertical. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de autoavaliação	Coordenadores de Departamento:
	Carla Carvalho
	Francisca Alegre
	Ana Mendes
	Ana Cristina Silva
	Vitor Magro
	Manuela Jardim

Estado atual	
Data	Estado
Março de 2024	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar

Reforçar o papel dos coordenadores, coadjuvados pelos subcoordenadores de departamento curricular, na promoção de dinâmicas de trabalho colaborativo.
Reforçar as práticas de planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem (incluindo os procedimentos, técnicas e instrumentos de avaliação).
Alargar a elaboração de matrizes de avaliação comuns, por ano de escolaridade/disciplina, a todos os subdepartamentos.
Instituir a observação da prática educativa e letiva, nas dinâmicas dos departamentos curriculares ou de outras estruturas, enquanto estratégia promotora da melhoria do ensino e da aprendizagem.
Desencadear ações de articulação curricular vertical de modo a garantir a continuidade e a sequencialidade das aprendizagens, ao longo do percurso educativo das crianças e dos alunos.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Elevar os níveis de desempenho dos alunos.
Orientar o processo de Ensino e de Aprendizagem para o Sucesso.
Melhorar os processos de articulação pedagógica.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Em realização	Melhorar a articulação entre coordenador e subcoordenadores de cada departamento na promoção da dinâmica de trabalho colaborativo dos docentes.	70% dos coordenadores de departamento e 80% dos subcoordenadores, apresentam relatório final de ano. 70 % dos coordenadores apresentam memorandos, de pelo menos, 7 sessões de trabalho colaborativo, presenciais ou por videoconferência, entre coordenador e subcoordenadores de cada departamento.	Relatórios de final de ano dos coordenadores e dos subcoordenadores. Memorandos das sessões de trabalho colaborativo, presenciais ou por videoconferência, entre coordenador e subcoordenadores de cada departamento.
Em realização	Realizar sessões de trabalho colaborativo (presenciais ou por videoconferência) entre os docentes, visando o planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem.	75% dos docentes constam nos memorandos de trabalho colaborativo do respetivo subdepartamento.	<b>Memorandos do trabalho colaborativo</b> entre docentes, partilhados na Drive ou Classroom dos respetivos subdepartamentos.

Em realização	Realizar sessões de trabalho colaborativo (presenciais ou por videoconferência) entre os docentes, para elaboração de instrumentos de avaliação e respetivas matrizes/critérios comuns de avaliação para os vários instrumentos aplicados (Testes, trabalhos de grupo, apresentações orais, relatórios, ...).	Em 70% dos subdepartamentos são elaborados pelo menos três instrumentos de avaliação (1 por período) com uma estrutura comum.	Grelha de registo de instrumentos de avaliação por período/subdepartamento.
Em realização	Instituir a observação da prática educativa e letiva entre pares.	1 aula observada no presente ano letivo, envolvendo pelo menos 20% dos docentes, distribuídos por todos os departamentos.	Documento de registo da «Prática letiva entre pares» (Calendarização. Intervenientes).
Em realização	Análise das Aprendizagens Essenciais dos vários ciclos do ensino básico/anos do ensino secundário, com enfoque na sequencialidade (nomeadamente 4ºano/5ºano; 6ºano/7ºano; 9ºano/10º ano) e identificação daquelas que têm continuidade no ciclo/ano seguinte, tendo em vista a sua integração nas planificações anuais.	Pelo menos 2 reuniões de articulação vertical entre docentes da mesma disciplina/área disciplinar dos ciclos do ensino básico e do ensino secundário. Pelo menos nas disciplinas de Português, Inglês (continuidade), Matemática e Educação Física.	Ata das reuniões ou Memorandos onde constem as aprendizagens/conteúdos que têm continuidade no ciclo/ano seguinte e com expressão nas planificações.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade e colaboração dos docentes do Agrupamento.	Alguma resistência à implementação de novas práticas.
Corpo docente maioritariamente com experiência.	Alunos de 5º, 7º e 10º anos provenientes de outros Agrupamentos.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2023	Julho de 2024

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes do Agrupamento.	Sem custos.

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização

Contabilizar o número de sessões de trabalho (reuniões) realizadas.	Jun/Jul 24
Documentos produzidos em subdepartamento.	Jun/Jul 24
Contabilizar o nº de aulas observadas por Subdepartamento.	Jun/Jul 24
Memorandos das aprendizagens/conteúdos que têm continuidade no ciclo/ano seguinte.	Julho de 24
Observatório de Qualidade (inquirição).	Maio de 2024

<b>Ponto de situação intermédio (Março de 2024)</b>	
<b>Melhorias conseguidas</b>	
O trabalho colaborativo entre coordenadores e subcoordenadores tem vindo a ser desenvolvido; entre docentes do mesmo subdepartamento é uma prática regular na maioria dos casos.	
Na maioria dos subdepartamentos foram elaborados instrumentos de avaliação com uma estrutura comum.	
O processo de observação da prática educativa e letiva entre pares está em curso na maioria dos departamentos.	
O processo de articulação vertical está a decorrer.	
<b>Constrangimentos surgidos</b>	
Num reduzido número de subdepartamentos ainda subsiste uma certa resistência ao trabalho colaborativo, tanto ao nível do planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem, bem como à elaboração de instrumentos de avaliação com uma estrutura comum.	
Persiste uma certa resistência à observação da prática educativa e letiva entre pares, nalguns subdepartamentos. O agendamento desta prática também tem sido condicionado pela dificuldade de articulação dos horários dos docentes.	
<b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b>	
Reforçar o trabalho colaborativo.	
Alargar a observação da prática educativa e letiva entre pares a todos os departamentos.	

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria	
Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica	
Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de Autoavaliação	Coordenadores de Departamento:
	Carla Carvalho
	Francisca Alegre
	Ana Mendes
	Ana Cristina Silva
	Vitor Magro
	Manuela Jardim
Estado atual	
Data	Estado
Março de 2024	AM em desenvolvimento
Identificação dos principais aspetos a melhorar	
Generalizar a avaliação formativa com feedback sistemático a alunos e encarregados de educação.	

Reforçar a diferenciação pedagógica.
Dar mais feedback aos alunos, encorajando-os a trabalhar mais e a fazer melhor.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Elevar os níveis de desempenho dos alunos.
Orientar o processo de Ensino e de Aprendizagem para o Sucesso.
Promover a Equidade e Inclusão dos alunos.
Melhorar os processos de articulação pedagógica.
Consolidar a Autoavaliação enquanto Mecanismo de Autorregulação.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Em realização	Promover a prática da avaliação formativa, nomeadamente por meios digitais, possibilitando um feedback ao aluno e à família, permitindo a autorregulação das aprendizagens.	Aplicar, pelo menos um instrumento digital de avaliação formativa por ano/disciplina.	Grelha de registo por ano/disciplina em cada subdepartamento.
Em realização	Aplicar tarefas que, em contexto de sala de aula, possam ser diferenciadas, nomeadamente quanto ao conteúdo, tempo e modo de se realizarem.	Realizar, em cada turma, nas várias disciplinas pelo menos uma tarefa que assegure a diferenciação pedagógica em contexto de sala de aula.	Grelha de registo por ano/disciplina em cada subdepartamento.
Em realização	Construção de ferramentas digitais a serem utilizadas, colaborativamente, por ano de escolaridade e disciplina.	70% das disciplinas criam o seu repositório de Recursos Educativos Digitais.	Digiteca do subdepartamento.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Formação em Capacitação Digital.	Resistência à era digital.

kit tecnológico disponibilizados aos alunos.	Infraestruturas e tecnologias insuficientes; Fraca capacidade e velocidade da rede Internet; Equipamento informático obsoleto; Falta de manutenção/reparação urgente de equipamento informático. Resistência ao uso dos kits tecnológicos pelos alunos /Encarregados de Educação.
--	---

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2023	Julho de 2024

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos	Sem custos

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Grelha de registo por ano/disciplina em cada subdepartamento.	Julho de 24
Digiteca de cada subdepartamento.	Julho de 24
Observatório de Qualidade (inquirição).	Maior de 2024

Ponto de situação intermédio (Março de 2024)
<b>Melhorias conseguidas</b>
Tem vindo a aumentar o uso de instrumentos digitais de avaliação formativa.
<b>Constrangimentos surgidos</b>
Mantém-se ainda uma certa resistência ao uso de instrumentos digitais na avaliação formativa.
Mantém-se a resistência ao uso de kits tecnológicos por parte dos alunos/EE.
<b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b>
Reforçar o uso de instrumentos digitais na avaliação formativa.

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.3. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
Monitorizar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que contribuam para a melhoria sustentada das aprendizagens e dos resultados (salas de estudo, apoios, tutorias, etc.)

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de Autoavaliação	Maria Gabriela Moreira
	Paula Melo
	Sónia Pombeiro
	José Frias
	Carla Carvalho

Estado atual	
Data	Estado
Março de 2024	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Reforçar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e proceder à sua monitorização.
Monitorizar a evolução dos alunos que frequentam as Salas de Estudo/Apoio ao Estudo/Tutoria.
Melhorar a divulgação do impacto do apoio educativo/apoio ao estudo/sala de estudo/ tutorias, no sucesso educativo.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Elevar os níveis de desempenho dos alunos.
Orientar o processo de Ensino e de Aprendizagem para o Sucesso.
Promover a Equidade e Inclusão dos alunos.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Em realização	Melhorar a monitorização da assiduidade dos alunos que frequentam apoio educativo/ apoio ao estudo/sala de estudo/ Tutorias.	75% de registos.	Grelha de registo.
Por realizar	Proceder ao balanço anual da evolução dos alunos que frequentam o apoio educativo/ apoio ao estudo/sala de estudo/ tutorias, cruzando os dados da assiduidade com a avaliação final.	50% dos alunos têm sucesso.	Grelha de registo.
Por realizar	Partilha com todos os coordenadores e subcoordenadores das grelhas de registo de assiduidade por aluno/disciplina e da respetiva avaliação final do ano. Envio ao Conselho Pedagógico dos relatórios finais.	75% dos subdepartamentos analisam os resultados e definem estratégias de melhoria.	Atas das reuniões de Subdepartamento. Relatórios finais.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade e colaboração dos docentes do Agrupamento.	Elevado número de turmas/alunos

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2023	Julho de 2024

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos	Sem custos

Revisão e avaliação da ação

Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Grelha de verificação da implementação e do sucesso desta estratégia.	Julho de 24
Observatório de Qualidade (inquirição).	Maio de 2024

Ponto de situação intermédio (Março de 2024)
<b>Melhorias conseguidas</b>
Uso de instrumentos de monitorização da assiduidade dos alunos que frequentam o apoio educativo/apoio ao estudo/sala de estudo/ Tutorias.
Partilha dos instrumentos de monitorização da assiduidade dos alunos que frequentam o apoio educativo/apoio ao estudo/sala de estudo/ Tutoria entre os docentes intervenientes.
<b>Constrangimentos surgidos</b>
Nada a registar antes da avaliação final.
<b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b>
Apenas na avaliação final se poderão apurar os aspetos a aprofundar.

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.4. Ação de Melhoria 4

Designação da ação de melhoria
Melhorar a gestão do PND

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Direção e Coordenadores de estabelecimento	Mirita Luís
	Ana Maria Conde
	Ana Cândida Nogueira
	Antónia Filipe
	Conceição Alves
	Graça Silva

Estado atual	
Data	Estado
Março de 2024	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Melhorar a gestão do pessoal não docente.
Motivar o PND a frequentar ações de formação.

### Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria

Melhorar o espaço educativo e a interação dos seus intervenientes.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Realizado	Fomentar o uso das Caixas de Sugestões existentes em todas as escolas do Agrupamento.	Análise mensal das sugestões.	Sugestões recolhidas.
Em realização	Implementação de medidas exequíveis propostas pelo PND (nas caixas de sugestões e nas reuniões com os Coordenadores de Escola e com a Diretora e sua equipa).	Implementar 50% das propostas exequíveis.	Notas informativas relativas a novos procedimentos.
Em realização	Incentivar a assiduidade do pessoal não docente, atribuindo dias de descanso nas interrupções letivas em função da assiduidade.	Reduzir em 1% a taxa média anual de absentismo.	Estatísticas do MISI.
Em realização	Divulgação de ações do Plano de formação do CML.	Frequência de 50%.	Registo /certificado de frequência da ação.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade e empenho de alguns funcionários.	O risco do PND solicitar alterações que não se enquadrem nas competências da diretora.
Bom relacionamento do PND com os alunos e professores.	Vagas insuficientes para o número de inscrições feitas nas ações de formação.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2023	Julho de 2024

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Direção, Coordenadores de Escolas, Assistentes Técnicos e Operacionais.	Sem custos.

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização

Apurar a percentagem das sugestões exequíveis implementadas.	Julho de 24
Mapas de assiduidade.	Julho de 24
Mapas de inscrições/frequência de ações de formação.	Julho de 24
Observatório de Qualidade (inquirição).	Maio de 2024

<b>Ponto de situação intermédio (Março de 2024)</b>	
<b>Melhorias conseguidas</b>	
Mais Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos a realizar formação e, consequentemente, maior conhecimento e consciência das suas funções.	
<b>Constrangimentos surgidos</b>	
Preferência em dar sugestões oralmente em vez de as apresentar por escrito.	
Assistente operacional com mais faltas manifesta desagrado pela não atribuição de dias de descanso nas interrupções.	
<b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b>	
Apenas na avaliação final se poderão apurar os aspetos a aprofundar.	

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.5. Ação de Melhoria 5

Designação da ação de melhoria
Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão e resolução de situações de indisciplina

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de Autoavaliação	Coordenadores de estabelecimento do 1º ciclo:
	Isabel Viegas
	Paulo Vieira
	Maria João Melo
	Coordenadores dos Diretores de Turma:
	Lurdes Franco
	Marta Ferreira
	Conceição Pedro

Estado atual	
Data	Estado
Março de 2024	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar

Maior auscultação dos alunos sobre o funcionamento da escola.
Maior participação dos alunos na vida escolar no sentido de prevenir e resolver problemas disciplinares.

Objetivo do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Fomentar a participação dos alunos na vida da escola.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Realizado	Assembleias de turma com vista a fomentar a participação dos alunos na melhoria do funcionamento da sala de aula e da escola.	100% das turmas, a partir do 3º ano de escolaridade, realizam pelo menos 2 assembleias de turma.	Atas de assembleia de turma.
Em realização	Divulgação do Projeto Educativo do Agrupamento (com destaque para o seu lema, visão, missão e valores) e esclarecimento sobre a composição, papel e funcionamento dos órgãos de gestão do Agrupamento.	60% dos alunos conhecem o lema do Projeto Educativo.	Questionário aos alunos.
Por realizar	Divulgação, na página do Agrupamento, das propostas exequíveis emanadas das Assembleias de Delegados de Turma.	100% das propostas exequíveis são divulgadas.	Atas das Assembleias de Delegados de Turma e página do Agrupamento.
Por realizar	Implementação das propostas exequíveis emanadas das Assembleias de Delegados de Turma.	75% das propostas exequíveis são implementadas.	Grelha/tabela de verificação.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Alunos participativos	No caso do ensino secundário só existir a possibilidade do tempo semanal para a assembleia de turma funcionar em contra horário e sem presença obrigatória dos alunos por impossibilidade legal
Tempo de Formação Cívica do 5º ao 9º ano	

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2023	Julho de 2024

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados

Coordenadores dos Diretores de Turma, Diretores de Turma, professores titulares, delegados e subdelegados de turma, PND (1º ciclo) e alunos.	Sem custos
--	------------

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Grelha/tabela de verificação da implementação das propostas exequíveis.	Julho de 2024
Observatório de Qualidade (inquirição)	Maio de 2024

Ponto de situação intermédio (Março de 2024)
<b>Melhorias conseguidas</b>
A maioria das turmas de todos os ciclos realizou mais de duas assembleias de turma.
<b>Constrangimentos surgidos</b>
Atraso na análise das propostas emanadas das assembleias de delegados, por estas se terem realizado na última semana de aulas do 2º período.
<b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b>
Apenas na avaliação final se poderão apurar os aspetos a aprofundar.