



PROJETO DE MELHORIA DA ESCOLA

ÁREAS DE INTERVENÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO

Articulação entre o Quadro de Referência da IGEC e o Processo de Autoavaliação da Escola

LINHAS DE AÇÃO (IGEC)		Objetivos (Aspectos a melhorar)	Áreas de Intervenção Identificação “sugestão de nome”	Estrutura responsável (+ Equipa Operacional)	Avaliação		
Domínios	Campos de análise				Referentes	Indicadores	Instrumentos de recolha (sugestão)
RESULTADOS	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos	Melhorar os resultados escolares ao nível do insucesso escolar. Aumentar os índices de sucesso educativo interno através da redução da taxa de retenção por ano de escolaridade (Básico) e por disciplina (Secundário). Cimentar práticas de análise consequente dos resultados académicos e do cumprimento dos programas.	Evolução dos resultados internos “O Sucesso no horizonte”	Direção Coordenadores de departamento	- Informação relativa à avaliação das aprendizagens - Taxa de sucesso por disciplina e nível de escolaridade. (Estatísticas dos resultados por ano e por turma) - Taxas de transição e conclusão	Atas de conselho de turma Pautas
		Evolução dos resultados externos contextualizados	Melhorar os resultados dos alunos na avaliação externa. Reduzir a diferença entre Classificação Interna Final e Classificação Externa, recorrendo a testes e critérios de correção semelhantes aos nacionais.	Evolução dos resultados externos contextualizados	Conselho Pedagógico Departamentos e Grupos Disciplinares	- Resultados em exames e provas nacionais - Resultados dos testes intermédios - Valor esperado	Fontes Ministério Educação: MISI IAVE JNE
		Qualidade do su-	Aprofundar a reflexão sobre os fatores in-	Promoção do Suces-	Coordenadores	- Taxas de transição e conclusão	Pautas



	<p>cesso (PONTO FRACO)</p>	<p>ternos explicativos do insucesso, nas disciplinas com avaliação externa, com impacto nas práticas pedagógicas.</p> <p>Identificar os principais fatores de ordem interna, que contribuem para o sucesso, no sentido de conseguir torna-los extensivos a todos os alunos.</p>	<p>so Escolar (PAM) Ventos de Sucesso</p> <p>Fatores do Sucesso “Percurso para o Sucesso”</p>	<p>de departamento</p> <p>Departamentos e Grupos Disciplinares</p>	<p>com sucesso em todas disciplinas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise de Coortes ou fluxos escolares - Fatores explicativos do sucesso apresentados pela escola (PONTO FRACO) 	
	<p>Abandono e desistência</p>	<p>Reduzir a desistência e a taxa de abandono escolar.</p>	<p>Abandono e desistência</p>	<p>Direção</p> <p>D.T.</p> <p>Conselho Pedagógico</p>	<p>- Taxas de abandono e de desistência</p>	<p>Atas dos conselhos de turma</p> <p>Matrículas, pautas e registros da avaliação; dossiês de turma e registros biográficos.</p>
<p>Resultados sociais</p>	<p>Participação na vida da escola</p>	<p>Promover a dinamização de atividades de iniciativa dos alunos.</p> <p>Envolver os alunos na construção dos documentos estruturantes da escola.</p> <p>Estimular a participação dos alunos nas tomadas de decisões.</p>	<p>Participação na vida da escola</p> <p>“A nossa voz”</p>	<p>Associação de Estudantes</p> <p>DT</p> <p>Conselho Geral</p> <p>Conselho Pedagógico</p> <p>Departamentos e Grupos Disciplinares</p>	<p>- Nº de atividades desenvolvidas na escola da iniciativa dos alunos</p> <p>- Taxa de alunos envolvidos na elaboração dos documentos orientadores de escola</p> <p>- Registos de quantificação e qualificação da participação nas atividades da escola</p>	<p>Inquéritos</p> <p>Relatórios das atividades do PAA</p> <p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conselho Geral . Conselho de Turma . Reuniões com Delegados e Subdelegados
	<p>Assunção de responsabilidades</p>	<p>Melhorar as práticas de promoção do envolvimento dos alunos nos processos de decisão que afetam a vida da Escola.</p>	<p>Assunção de responsabilidades</p> <p>“Se queres ver feito, faz”</p>	<p>Delegados e subdelegados de turma</p> <p>Associação de es-</p>	<p>- Responsabilidades atribuídas aos alunos: cargos desempenhados pelos alunos em órgãos de gestão</p> <p>- Coresponsabilização dos alunos</p>	<p>Inquéritos</p> <p>RI</p> <p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conselho Geral



					tudantes	nas decisões que lhes dizem respeito - Representação dos alunos em reuniões	. Conselho Pedagógico . Conselho de Turma
	Cumprimento das regras e disciplina	Desenvolver nos alunos comportamentos que permitam um ambiente social construtivo e adequado à aprendizagem. Reforçar as estratégias conducentes à regulação do comportamento dos alunos para melhorar a qualidade do clima educativo. Reduzir comportamentos desviantes cumprindo o RI e o Estatuto do Aluno.	Cumprimento das regras e disciplina “Comissão disciplinar” [GAD, Gabinete de Mediação e Processos Disciplinares]		Direção Comissão disciplinar	- Normas e código de conduta - Formas de tratamento dos incidentes disciplinares - Medidas adotadas para fomentar a disciplina, a assiduidade e a pontualidade	R.I. Atas de conselho de turma Relatórios dos D.T(s) Registos de ocorrências e de participações disciplinares Análise de procedimentos disciplinares; Inquéritos; Relatórios
	Formas de solidariedade	Intervir junto da comunidade. Promover a consciencialização dos problemas sociais existentes na freguesia. Incrementar a sensibilização dos professores e dos alunos para participar ou cooperar nos projetos de solidariedade existentes na escola. Dar visibilidade social à participação dos alunos/ escola nesses projetos como forma de motivar outros a juntar-se às causas promovidas na escola.	Formas de solidariedade “Agir solidário”		Coordenadores de departamento DT Professores Associação de Estudantes Associação de Pais	- Trabalho voluntário - Atividades de apoio à inclusão - Taxa de concretização das ações de solidariedade realizadas - Número de atividades de cariz social realizadas na escola e comunidade. - Número de agentes educativos (alunos, famílias, professores, técnicos) envolvidos em atos de solidariedade.	Atas: . Departamento . Conselho de DT . Associação de Estudantes . Associação de Pais
	Impacto da escolaridade no per-	Monitorizar sistemática e regularmente o seguimento dos alunos após a escolarida-	Impacto da escolaridade no percurso		Direção	- Seguimento dos alunos após a escolaridade (Tratamento esta-	Inquéritos



	curso dos alunos	de.	dos alunos	Conselho Geral	tístico do seguimento dos alunos após a escolaridade obrigatória) - Nº de mecanismos existentes para acompanhamento do percurso (escolar/ profissional) dos alunos após a conclusão	MISI
Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	Criação de mecanismos de auscultação relativos ao grau de satisfação dos intervenientes. Continuar a disponibilizar uma oferta formativa e educativa diversificada.	Grau de satisfação da comunidade educativa	Direção Conselho Geral Conselho Pedagógico Departamentos e Grupos Disciplinares	- Resultados dos questionários de satisfação - Perceção que os diferentes utilizadores têm da escola	Inquérito de satisfação à comunidade educativa abrangendo diversos serviços Auscultação/ monitorização do <i>feedback</i> da comunidade local e regional
	Formas de valorização dos sucessos dos alunos	Identificar e apoiar alunos com capacidades excepcionais e estimular as suas aprendizagens. Diversificar as práticas de valorização e divulgação escolar do sucesso dos alunos.	Formas de valorização dos sucessos dos alunos	DT Departamentos e Grupos Disciplinares	- nº de Iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos - nº Iniciativas destinadas a valorizar os resultados sociais - % de alunos nos quadros de mérito	Atas: . Conselho Pedagógico . Departamentos . Conselho de Turma
	Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente.	Auscultar a comunidade educativa e a comunidade local a fim de que a oferta educativa se mantenha ajustada às necessidades do meio. Desenvolver percursos formativos que respondam às necessidades e interesses diagnosticados.	Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente.	Clubes e Projetos Professores/Educadores	- Reconhecimento por parte da sociedade local e nacional - Evolução do n.º matrículas e transferências	PEE PAA - Inquérito a membros de instituições da comunidade local (Centro de Saúde, Câmara Municipal, Bombeiros,



			Planificar e desenvolver atividades no âmbito disciplinar ou extracurricular que impliquem tanto o conhecimento do meio local como a sua melhoria.				GNR, Comerciantes...)
PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Planeamento e articulação	Gestão articulada do currículo (PONTO FRACO)	Consolidar as ações de articulação curricular entre os dois ciclos do ensino de modo a assegurar-se uma maior sequencialidade das aprendizagens e um impacto crescente na melhoria dos resultados. Implementar um processo de monitorização e supervisão das ações de articulação e sequencialidade do currículo.	Gestão articulada do currículo “Articulação curricular e sequencialidade”	Coordenadores de departamento Coord DT e DT	- Articulação curricular vertical e horizontal: planificações - Projetos Curriculares de Escola/ de Turma - Taxa de cumprimento das articulações planificadas. - Nº de disciplinas que implementam articulações - Nº de articulações implementadas por turma	Currículo Nacional Programas PEE PCE PAA Plano Plurianual Atividades Regulamento Interno Planificações.
		Contextualização do currículo e abertura ao meio (PONTO FRACO)	Adequar os Projetos Curriculares de Escola e de Turma às características do contexto. Adequar o Plano Anual de Atividades às especificidades do meio envolvente. (PONTO FRACO) Fomentar a implementação de parcerias de forma a permitir a valorização da escola nas várias vertentes cívicas.	Contextualização do currículo e abertura ao meio	Coord DT e DT Conselho Geral Conselho Pedagógico Associação de Estudantes	- Adequação dos Projetos Curriculares de Escola e de Turma às características do contexto - Adequação do Plano Anual de Atividades às especificidades do meio envolvente	Atas: . Conselho Geral . Conselho Pedagógico . Conselho de D. Turma Documentos dos Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares (dossiês) PCE PAA
		Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos	Fundamentar opções didáticas e metodológicas e outras ações a desenvolver a partir das características e necessidades dos alunos. Articular de forma concertada ações do	Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos	Departamentos e Grupos Disciplinares DT	- Informação explícita nos Projetos Curriculares de Turma - Articulação, entre ciclos, dos docentes e diretores de turma - Articulação de ações com os Serviços de Psicologia e Orienta-	Atas: . Departamento . Conselho de D. Turma . Conselho de turma Relatórios do SPO



		Conselho de Turma com as restantes estruturas existentes na escola em prol de uma adequada orientação vocacional e formativa dos alunos.			ção da escola	Relatório do professor do Apoio Educativo Especializado
	Coerência entre ensino e avaliação	Uniformizar procedimentos de avaliação ao nível dos grupos e departamentos curriculares, através de instrumentos próprios. Consolidar as dinâmicas de trabalho criadas em todas as ações/atividades que garantam um conjunto de processos a par de um conjunto de instrumentos para que se possa garantir uma monitorização/avaliação eficaz.	Coerência entre ensino e avaliação	Coordenadores de departamento	- Avaliação formativa e integrada para a regulação - Número de profs que realizaram momentos de avaliação formativa e com que frequência	Atas e Relatórios de Departamento Documentos dos Departamentos Curriculares e Disciplinas (dossiês)
	Trabalho cooperativo entre docentes (PONTO A MELHORAR)	Reforçar de medidas que fomentem o trabalho colaborativo e cooperativo, quer ao nível das estruturas intermédias de gestão, quer ao nível da Organização Escolar. Desenvolver um trabalho colaborativo entre docentes de todos os ciclos, no âmbito da articulação curricular e horizontal dos conteúdos programáticos.	Trabalho cooperativo entre docentes “Cooperação na docência”	Coordenadores de departamento	- Formas de colaboração nos diferentes níveis da planificação da atividade letiva - Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes - Nº de acessos à plataforma Moodle e Espaço Virtual de Colaboração	Espaço Virtual de Cooperação Plataforma Moodle (acessos)
Práticas de ensino	Adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos	Proporcionar as melhores oportunidades para a construção / organização dos processos de aprendizagem. Elaborar instrumentos de recolha e triangulação para a avaliação deste item.	Adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos	Coordenadores de departamento Coord DT Prof do ensino especial	- Adequação e coerência das planificações de curto prazo - Práticas /Estratégias de diferenciação pedagógica	Atas Departamento / Grupo de Disciplinar



	Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais	<p>Elaborar instrumentos de recolha e triangulação para a avaliação deste item.</p> <p>Proceder à avaliação das medidas de apoio educativo e das atividades e projetos, em termos de articulação e de complemento curricular, visando contribuir para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Avaliar, ao nível departamental e de CP, a abrangência e eficácia dos apoios educativos.</p>	Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais	<p>Direção</p> <p>DT</p> <p>Coord DT</p> <p>Psicóloga</p> <p>Professor de Ensino Especial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos mobilizados para apoio a alunos com necessidades educativas especiais - Formas de articulação entre as estruturas de apoio - Nº de alunos com NEs (% por ano e ciclo de escolaridade) - Taxa de transição dos alunos NEs 	<p>Inquérito aos alunos envolvidos nestas equipas, aos DT envolvidos</p> <p>Atas de conselhos de turma</p>
	Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos	<p>Elaborar instrumentos de recolha e triangulação para a avaliação deste item.</p> <p>Aferir o desempenho global da organização ao nível pedagógico.</p>	Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos	<p>Coord Projetos</p> <p>Coordenadores de departamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de rigor na sala de aula - Iniciativas destinadas a estimular e valorizar as potencialidades dos alunos - Criação de ambientes favoráveis à aprendizagem 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento . Conselho Pedagógico . Conselho de Turma <p>Relatórios</p>
	Metodologias ativas e experimentais nas aprendizagens	<p>Programar e realizar atividades experimentais.</p> <p>Incentivar e acolher as iniciativas dos alunos para o desenvolvimento de projetos e atividades.</p> <p>Criar mecanismos de aferição das práticas pedagógicas em sala de aula.</p>	Metodologias ativas e experimentais nas aprendizagens	Coordenadores departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de atividades de pesquisa e resolução de problemas - Metodologia de projeto e atividades experimentais 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento . Conselho de Turma
	Valorização da dimensão artística	Sensibilizar os alunos para a importância do sentido estético na realização e apresentação dos trabalhos.	Valorização da dimensão artística	<p>Coord Projetos</p> <p>Coordenadores de departamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de atividades e de projetos na área artística - Oferta educativa promotora do desenvolvimento de competên- 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento . Conselho Pedagógico . Conselho de Turma



		<p>Explicitar critérios de avaliação relativos à dimensão estética e artística.</p> <p>Privilegiar atividades que possibilitem a criação, execução, fruição e apreciação estética.</p>				<p>cias no domínio artístico</p>	
	Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens	Elaborar instrumentos de recolha e trian-gulação para a avaliação deste item.	Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedica-do às aprendizagens	Coord DT Coordenadores de departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de recursos, incluindo as TIC, para as aprendizagens dos alunos - Critérios para a gestão do tempo escolar 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conselho Pedagógico . Conselho de Turma 	
	Acompanhamento e supervisão da prática letiva (PONTO A MELHORAR)	<p>Implementar uma prática de acompanhamento e supervisão pedagógica da prática letiva, tanto ao nível da preparação de aulas, como da sua observação e reflexão.</p> <p>Reforçar o acompanhamento e a supervisão do processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Aferir a eficácia das práticas de ensino em função dos resultados escolares.</p>	Acompanhamento e supervisão da prática letiva	Coordenadores de departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de monitorização da prática letiva - Orientação acompanhada da prática letiva - Práticas de supervisão existentes 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento . Conselho Pedagógico . Conselho de Turma <p>Relatórios</p>	
Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens	Diversificação das formas de avaliação	<p>Melhorar as práticas avaliativas, para maior adequação do processo de ensino-aprendizagem.</p> <p>Valorizar a avaliação formativa.</p> <p>Incremento das práticas de autoavaliação por parte dos alunos.</p>	Diversificação das formas de avaliação	Coordenadores de departamento	<ul style="list-style-type: none"> - Pluralidade de práticas e instrumentos em função das aprendizagens 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento . Conselho Pedagógico . Conselho de Turma 	
	Aferição dos cri-	Uniformizar os procedimentos de avaliação	Aferição dos crité-	Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da validade e da fiabili- 	PCE	



	<p>térios e dos instrumentos de avaliação (PONTO A MELHORAR)</p>	<p>ao nível dos grupos disciplinares e departamentos curriculares, através de instrumentos próprios.</p> <p>Definir uma orientação comum para a avaliação dos alunos, reforçando a componente formativa.</p> <p>Rever os instrumentos/ critérios de avaliação gerais e específicos, por disciplina.</p>	<p>rios e dos instrumentos de avaliação</p>	<p>de departamento</p>	<p>dade dos instrumentos de avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração conjunta de provas de avaliação e sua correção - Taxa de professores que utilizam instrumentos de registo que são comuns ao grupo disciplinar. 	<p>PEE</p> <p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Departamento . Conselho Pedagógico . Conselho de Turma <p>Questionários</p>
	<p>Monitorização interna do desenvolvimento do currículo</p>	<p>Incrementar os processos de monitorização visando avaliar a eficácia e o impacto das atividades, projetos e apoios educativos.</p> <p>Análise do currículo disciplinar, por ano/ciclo, para verificar a possibilidade da sua articulação vertical.</p>	<p>Monitorização interna do desenvolvimento do currículo</p>	<p>Coordenadores de departamento</p> <p>Coord de DT</p> <p>Direção</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da eficácia das medidas adotadas nos Projetos Curriculares de Turma - Reformulação/ adequação das planificações 	<p>Atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Conselho Geral . Conselho Pedagógico . Departamento . Conselho de Turma
	<p>Eficácia das medidas de apoio educativo</p>	<p>Elaborar instrumentos de recolha e triangulação para a avaliação deste item.</p> <p>Avaliar a eficácia das medidas de apoio pedagógico, nomeadamente as aulas de apoio.</p>	<p>Eficácia das medidas de apoio educativo</p>	<p>Direção</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do sucesso dos alunos com apoio - Rendibilização dos recursos educativos e do tempo de aprendizagem dos alunos com apoio - Taxa de satisfação da atuação do docente do Ensino Especial 	<p>Relatório</p>
	<p>Prevenção da desistência e do abandono</p>	<p>Identificar fatores que condicionam o abandono escolar.</p> <p>Implementar medidas que contrariem o abandono e a desistência dos alunos.</p>	<p>Prevenção da desistência e do abandono</p>	<p>Direção</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos fatores que condicionam o abandono - Medidas de combate à anulação de matrícula e outras formas de desistência 	<p>Inquérito</p> <p>Relatório</p>



LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	<p>Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola (PONTO FRACO)</p>	<p>Adotar uma visão estratégica que continue a ter em conta as prioridades e os objetivos do projeto educativo e as especificidades da comunidade educativa.</p> <p>Divulgar os critérios e práticas de organização e afetação de recursos e sua divulgação no plano estratégico do Diretor /Escola.</p> <p>Tornar o PEE um documento exequível e orientador da política educativa da escola.</p> <p>Definir de forma mais precisa e participada as metas quantitativas nos documentos estruturantes.</p>	<p>Plano estratégico do Diretor</p> <p>Orientações gerais</p> <p>“Reformular para Melhorar” (doc. estruturantes)</p>	<p>Direção</p> <p>Conselho Geral</p> <p>Coordenadores dos Departamentos</p>	<p>- Clareza e pertinência dos objetivos, metas e estratégias</p> <p>- Pertinência das iniciativas mobilizadoras da comunidade</p>	<p>Plano Estratégico do Diretor</p> <p>PEE</p> <p>Relatório de execução do Plano Anual de atividades</p>
		<p>Valorização das lideranças intermédias</p>	<p>Promover a motivação, autonomia e envolvimento das lideranças intermédias e dos profissionais para uma ação concertada.</p> <p>Criar mecanismos que permitam reconhecer o sucesso e esforço das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade.</p> <p>Rentabilizar as propostas de melhoria apresentadas pelos vários intervenientes.</p>	<p>Valorização das lideranças intermédias</p>	<p>Direção</p>	<p>- Fomento de lideranças participativas</p> <p>- Reconhecimento do papel das lideranças intermédias</p>	<p>Questionário de satisfação</p>
		<p>Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções</p>	<p>Fomentar a implementação de parcerias de forma a permitir a valorização da escola nas suas várias vertentes cívicas.</p>	<p>Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovado-</p>	<p>Direção</p>	<p>- Incentivo ao desenvolvimento projetos, parcerias e soluções inovadoras</p>	<p>Análise documental</p>



	inovadoras		ras		- Avaliação de eficácia dos projetos, parcerias e soluções inovadoras -Número de entidades com as quais são estabelecidos protocolos.	
	Motivação das pessoas e gestão de conflitos	Incentivar uma participação ativa de todos os atores educativos.	Motivação das pessoas e gestão de conflitos	Direção	- Incentivo à participação dos diferentes atores educativos - Procedimentos para prevenir conflitos - Taxa de participação dos professores e Assistentes Técnicos e Operacionais em ações de formação no âmbito da prevenção/gestão de conflitos.	Questionário de satisfação
	Mobilização dos recursos da comunidade educativa	Rentabilizar os recursos existentes da comunidade educativa.	Mobilização dos recursos da comunidade educativa	Direção	- Utilização e manutenção dos espaços e dos equipamentos - Nº de recursos introduzidos - Taxa de utilização dos diferentes espaços / equipamentos	Relatório
Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	Especificar os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente, baseados na clareza, imparcialidade e justiça. Aproveitar os recursos existentes na comunidade em geral para implementar uma cultura de formação contínua inovadora promotora do bem-estar cultural e social.	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos “Gerir para rentabilizar”	Direção	- Gestão dos recursos tendo em conta as pessoas e o seu bem-estar - Utilização de critérios equitativos na distribuição de recursos e materiais - Taxa de satisfação	Relatório
	Critérios de constituição dos grupos	Explicitar os critérios adotados pela Escola e divulgá-los no plano estratégico do Dire-	Critérios de constituição dos grupos e	Direção	- Explicitação e aplicação de critérios	Mapa de distribuição do serviço docente



	pos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço	tor /Escola. Divulgar na página da escola.	das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço		- Constituição e continuidade das equipas pedagógicas	turmas e cargos) Relatório
	Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	Promover e incentivar o pessoal não docente a frequentar acções de formação estimulando práticas de desempenho inovadoras.	Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	Direção	- Conhecimento das competências profissionais do pessoal docente e não docente - Afetação de recursos com formação especializada a determinadas áreas e projetos - Mecanismos de recolha de informação sobre os recursos humanos para validar as tomadas de decisão.	- A Direção tem informações sobre a formação e experiência profissional do pessoal não docente. (registos biográficos) Questionário de satisfação
	Promoção do desenvolvimento profissional	Promover o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente mediante a realização de ações de formação e sessões de reflexão que se considerem pertinentes de acordo com o plano de formação.	Promoção do desenvolvimento profissional “Formar para o sucesso”	Direção	- Rendibilização dos saberes profissionais - Adequação das ações de formação às necessidades identificadas Taxas de frequência da formação (% de formandos, % de ações dinamizadas...)	Plano de Formação Relatório Questionário de satisfação
	Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	Aperfeiçoar os circuitos de comunicação da escola, de forma que sejam eficazes, permitindo a partilha de informação e facilitando as tomadas de decisão. Agilizar os circuitos de informação, dando a conhecer a toda a comunidade educativa os principais assuntos abordados, bem como as decisões tomadas nas reuniões de	Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	Coord do PTE	- Tipo de informação disponibilizada pela escola - Acesso à informação da escola pela comunidade educativa - Nº de canais criados - Taxa de utilização dos canais de comunicação	Contador de visitantes e verificação/ análise dos comentários Aplicação de questionários relativamente à eficácia dos canais criados.



			todos os órgãos da escola e educativa.				
Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	Consolidar um sistema de recolha sistemática de dados sobre o funcionamento da escola, que permita avaliar e projetar uma ação eficaz e eficiente. Aprofundar o processo de autoavaliação e monitorização das ações de melhoria.	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria “Autoavaliar para Melhorar”	Equipa de Autoavaliação	- Articulação entre os resultados da autoavaliação e os planos de ação de melhoria - Taxa de concretização das ações de melhoria, que integram o projeto. - Nº de participantes nos inquéritos de autoavaliação	Projeto de Melhoria de Escola Plano de Ações de Melhoria Relatório	
	Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	Delinear um Projeto de Melhoria de Escola. Elaborar planos de ação de melhoria estruturados. Instituir mecanismos de divulgação dos planos de melhoria junto da comunidade educativa.	Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	Equipa de Autoavaliação	- Valorização dos resultados da Avaliação Externa - Avaliação dos PAM que integram o projeto de melhoria da Escola (PME) - Taxa de concretização dos PAM	Planos de Melhoria Relatório de avaliação do PME	
	Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	Promover um maior envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação de forma a ser reconhecido como um efetivo instrumento de gestão para o progresso, quer do ponto de vista pedagógico quer organizacional.	Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	Equipa de Autoavaliação	- Criação e constituição da equipa de autoavaliação - Procedimentos de recolha e de tratamento da informação e sua divulgação - Número de elementos da comunidade educativa que conhece os processos e resultados da autoavaliação da Escola.	Inquérito Relatório de autoavaliação Relatório de implementação do Plano de Melhoria	
	Continuidade e abrangência da autoavaliação	Sistematizar o processo de autoavaliação, como instrumento de autorregulação, de modo a sustentar a melhoria da organiza-	Continuidade e abrangência da autoavaliação	Equipa de Autoavaliação	- Continuidade dos procedimentos de autoavaliação - Progresso e sustentação da au-	Relatório	



			ção escolar. Avaliação constante do plano de melhoria da escola, tornando-o num instrumento dinâmico e essencial ao cumprimento dos objetivos do PEE.			toavaliação - Adequação das áreas prioritárias às necessidades da escola	
--	--	--	--	--	--	---	--

“A implementação de processos de mudança organizacional e de inovação educacional passa pela compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana”.

Nóvoa (1990:10)