

# Plano de Ações de Melhoria Inicial

PAM Inicial

2022/2023



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
RAINHA DONA LEONOR

Janeiro de 2023

## 1. Introdução

## 2. Plano de Ações de Melhoria

### 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 utilizada na priorização das ações de melhoria

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar

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

Tabela 5 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

2.4.1. Ficha AM1

2.4.2. Ficha AM2

2.4.3. Ficha AM3

2.4.4. Ficha AM4

2.4.5. Ficha AM5

2.4.6. Ficha AM6

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 e o PADDE**.

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 2022/2023**.

### 2.1. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, foram elencados os aspectos a melhorar, com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na Introdução), associando cada **aspecto a melhorar** a uma **área de melhoria** abrangente e relevante.

A partir das **áreas de melhoria** identificadas, foram formuladas **ações de melhoria**, garantindo que cada área de melhoria estivesse associada a pelo menos uma ação de melhoria.

Fonte	Aspectos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
1 Relatório AA 2021/2022	Pôr em prática estratégias motivacionais de incentivo à frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente e dialogar com a CML por forma a ajustar a oferta de formação às necessidades do pessoal não docente - Grelha AA Agrupamento e Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	gestão do PND	Motivar o PND a frequentar ações de formação
2 Relatório AA 2021/2022	Convocatória e realização da reunião geral com o pessoal não docente, no início do ano letivo, visando a divulgação clara da missão e objetivos do agrupamento constantes do projeto educativo e que enquadram as linhas orientadoras de funcionamento - Grelha AA Agrupamento, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
3 Relatório AA 2021/2022	Adequação na distribuição de recursos - Questionários PD 1.º CEB e Questionários Assistentes Operacionais EB Eugénio Santos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
4 Relatório AA 2021/2022	Melhorar a gestão dos recursos humanos do agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
5 Relatório AA 2021/2022	A direção deverá estabelecer com o pessoal não docente formas mais flexíveis de organização do trabalho a realizar, criando um bom ambiente entre todos - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
6 Relatório AA 2021/2022	O pessoal não docente deverá conhecer os pontos fortes e fracos do seu desempenho - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND

7	Relatório AA 2021/2022	A direção deverá implementar medidas, propostas pelo pessoal não docente, que melhorem os serviços prestados à comunidade e proceder à sua divulgação - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
8	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá identificar e analisar constantemente formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
9	Relatório AA 2021/2022	Maior apoio e valorização do pessoal não docente - Questionários Assistentes Operacionais EB Eugénio Santos e Escola Sede e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
10	Relatório AA 2021/2022	Pôr em prática estratégias motivacionais de incentivo à frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente e dialogar com a CML por forma a melhor ajustar a oferta de formação às necessidades do pessoal não docente - Grelha AA Agrupamento, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Motivar o PND a frequentar ações de formação
11	Relatório AA 2021/2022	Incentivar a assiduidade do pessoal não docente - Grelha AA Agrupamento	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
12	Relatório AA 2021/2022	Não tem sido norma reunir regularmente os departamentos (exceção pré-escolar e 1.º ciclo). A articulação entre o conselho pedagógico e os departamentos deve ser melhorada de forma flexível, de modo a não ficar restringida às reuniões entre coordenador e subcoordenadores/Maior articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários PD 1.º CEB	articulação	Melhorar a articulação entre órgãos de gestão do agrupamento
13	Relatório AA 2021/2022	Elaborar o plano anual de atividades a partir de ações mais articuladas e com um carácter mais interdisciplinar, incluindo iniciativas das APEE - Grelha AA Agrupamento	articulação	Melhorar a articulação
14	Relatório AA 2021/2022	Alargar a outros departamentos/subdepartamentos as boas práticas já implementadas em alguns de departamentos/subdepartamentos; acompanhamento e monitorização por parte do conselho pedagógico; assunção de um papel mais ativo dos coordenadores, coadjuvados pelos subcoordenadores de departamento curricular na promoção de dinâmicas de trabalho colaborativo/Maior trabalho colaborativo entre docentes - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários PD Ed. Pré-escolar, 1.º CEB e Ens. Secundário	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva

15	Relatório AA 2021/2022	Alargar a outros departamentos/subdepartamentos as boas práticas já implementadas em alguns departamentos/subdepartamentos; acompanhamento e monitorização por parte do conselho pedagógico; assunção de um papel mais ativo dos coordenadores, coadjuvados pelos subcoordenadores de departamento curricular na supervisão da prática de reuniões por ano e disciplina - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
16	Relatório AA 2021/2022	Reforçar as práticas de planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem no âmbito do trabalho interdisciplinar e de articulação curricular (incluindo os procedimentos, técnicas e instrumentos de avaliação) - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários PD 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
17	Relatório AA 2021/2022	Alargar a elaboração de matrizes de avaliação comuns, por ano de escolaridade/disciplina a todos os subdepartamentos - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
18	Relatório AA 2021/2022	Implementar a articulação vertical entre ciclos (com especial enfoque nos anos iniciais de ciclo) de modo a garantir a continuidade e a sequencialidade das aprendizagens, ao longo do percurso educativo das crianças e dos alunos e aprofundar as práticas de articulação vertical, já postas em prática - Grelha AA Agrupamento e Questionários PD Agrupamento	articulação	Melhorar a articulação vertical
19	Relatório AA 2021/2022	A articulação entre os coordenadores dos departamentos (exceção do pré-escolar e 1.º ciclo) e subdepartamentos deve ser melhorada por forma a assegurar uma eficaz comunicação entre os docentes dos dois órgãos/Melhorar a comunicação entre o coordenador de departamento e os docentes - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários PD 1.º CEB	articulação	Melhorar a articulação entre órgãos de gestão do agrupamento
20	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a articulação entre CREM/BE e o pessoal docente na concretização das atividades curriculares desenvolvidas no seu espaço e tendo por base os seus recursos - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários PD 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	articulação	Melhorar a articulação
21	Relatório AA 2021/2022	Aprofundar as práticas de articulação curricular - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB	articulação	Melhorar a articulação
22	Relatório IGEC 2019/2020	Elaborar o plano anual de atividades a partir de ações mais articuladas e com um caráter globalizante, envolvendo a comunidade educativa, em especial as associações de pais e encarregados de educação	articulação	Melhorar a articulação

23	Relatório AA 2021/2022	Maior envolvimento das associações de pais/encarregados de educação no processo educativo e proceder à sua divulgação - Questionários PD Ed. Pré-escolar, 1.º CEB e Ens. Secundário, Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede e Questionários Assistentes Técnicos	articulação	Melhorar a articulação com as associações de pais/EE
24	Relatório IGEC 2019/2020	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	articulação	Melhorar a articulação vertical
25	Relatório AA 2021/2022	Alargar a outros departamentos/subdepartamentos as boas práticas já implementadas em alguns de departamentos/subdepartamentos; assunção de um papel mais ativo dos coordenadores, coadjuvados pelos subcoordenadores de departamento curricular na supervisão do trabalho colaborativo - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
26	Relatório IGEC 2019/2020	Reforçar o papel das lideranças pedagógicas na criação de dinâmicas intra e interdepartamentais	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
27	Relatório IGEC 2019/2020	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	articulação	Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
28	Relatório IGEC 2019/2020	Estruturar um processo de autoavaliação que agregue as práticas já existentes, abarque outras áreas de funcionamento do Agrupamento, promova a participação/auscultação da comunidade e desencadeie a implementação de ações de melhoria, cíclica e sistematicamente	autoavaliação	Dar continuidade ao processo de autoavaliação
29	Relatório AA 2021/2022	Na escola os alunos deverão aprender mais sobre os valores de uma cidadania responsável - Questionários Assistentes Operacionais EB Eugénio Santos e Escola Sede, Questionários Assistentes Técnicos e Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aprofundar a estratégia de cidadania e desenvolvimento do agrupamento
30	Relatório AA 2021/2022	Maior participação dos alunos em ações de solidariedade e cidadania - Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a participação dos alunos
31	Relatório AA 2021/2022	Maior promoção da excelência dos alunos, valorizando os que se destacam pelas suas atitudes de cidadania, resultados desportivos ou artísticos - Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a participação dos alunos
32	Relatório AA 2021/2022	Proporcionar mais atividades culturais aos alunos - Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a participação dos alunos

33	Relatório AA 2021/2022	Maior auscultação dos alunos sobre o funcionamento da escola e implementação das propostas de melhoria (assembleias de delegados) - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, e resolução de situações de indisciplina.
34	Relatório AA 2021/2022	Maior envolvimento dos alunos nos processos de tomada de decisão através da auscultação regular - Questionários PD Ens. Secundário.	cidadania e participação	Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, e resolução de situações de indisciplina.
35	Relatório AA 2021/2022	Maior participação dos alunos na vida escolar no sentido de prevenir e resolver problemas disciplinares - Questionários PD 2.º CEB e Ens. Secundário e Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, e resolução de situações de indisciplina.
36	Relatório AA 2021/2022	Os alunos deverão respeitar as diferenças entre uns e outros - Questionários Alunos 3.º CEB	cidadania e participação	Aprofundar a estratégia de cidadania e desenvolvimento do agrupamento
37	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá oferecer uma maior diversidade de atividades no domínio das artes, do desporto e da educação para a saúde, contribuindo para a formação integral dos alunos - Questionários PD Ens. Secundário, Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB	cidadania e participação	Aumentar a participação dos alunos
38	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá promover mais atividades sobre a saúde e a preservação do ambiente - Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário.	cidadania e participação	Aumentar a participação dos alunos
39	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os processos da participação dos alunos, nomeadamente orientando as ordens de trabalho das assembleias de turma e assembleias de delegados nesse sentido - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, e resolução de situações de indisciplina.
40	Relatório AA 2021/2022	Incentivar a participação em projetos desta natureza (prémios e louvores recebidos pela escola no âmbito da responsabilidade social) - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	cidadania e participação	Aumentar a participação dos alunos
41	Relatório AA 2021/2022	Cerca de 35% do pessoal docente e a maioria do pessoal não docente não sabe 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 PD 3.º CEB e Ens. Secundário, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
42	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços - Questionários PD Ens. Secundário	comunicação	Melhorar a divulgação da informação

43	Relatório AA 2021/2022	Cerca de 40% do pessoal docente e 45% do pessoal não docente não sabe se o agrupamento tem criado uma rede de parceiros locais e uma multiplicidade de protocolos celebrados que potenciam os recursos e as respostas educativas adequadas às necessidades de crianças e alunos (melhorar a divulgação da informação) - Questionários PD 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
44	Relatório AA 2021/2022	Cerca de 40% do pessoal docente não sabe se a gestão de recursos financeiros tem como primeira prioridade a melhoria do processo de ensino e aprendizagem (melhorar a divulgação da informação) - Questionários PD 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
45	Relatório AA 2021/2022	A maioria do pessoal não docente não sabe se o agrupamento tem fontes alternativas de financiamento (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
46	Relatório AA 2021/2022	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do PE à comunidade educativa; envolver os coordenadores de departamento; coordenadores de diretores de turma e diretores de turma nessa divulgação; no início do ano letivo, reuniões setoriais (PD) e reunião geral com o PND, no início do ano letivo - Grelha AA Agrupamento, Questionários PD Ens. Secundário, Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede e Questionários Assistentes Técnicos	comunicação	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar
47	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os meios utilizados: atualização regular da página do agrupamento, agregando a legislação em vigor e respetiva documentação, num único «espaço» e criar uma disciplina para legislação na Classroom «Documentos AERDL» - Grelha AA Agrupamento	comunicação	Assegurar a atualização regular da página do agrupamento e da classroom «Documentos do AERDL»
48	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a eficácia dos canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades do agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
49	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a eficácia dos meios de comunicação com o pessoal não docente - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
50	Relatório AA 2021/2022	A maioria dos alunos desconhece o projeto educativo (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	comunicação	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar

51	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a divulgação do projeto educativo - Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB	comunicação	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar
52	Relatório AA 2021/2022	A maioria dos assistentes operacionais não sabe se a página web do agrupamento está bem organizada e se contém toda a informação importante - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
53	Relatório AA 2021/2022	Cerca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se a escola desenvolve estratégias para combater o insucesso escolar (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Pais/EE 1.º CEB	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
54	Relatório AA 2021/2022	A maioria dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (melhorar a divulgação da informação) - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
55	Relatório AA 2021/2022	Maior disponibilidade da direção para o atendimento dos alunos - Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	comunicação	Promover a apresentação da Diretora e da sua equipa aos alunos
56	Relatório AA 2021/2022	Ter mais em conta as opiniões dos pais/encarregados de educação - Questionários Pais/EE 3.º CEB	comunicação	Melhorar a divulgação da informação
57	Relatório IGEC 2019/2020	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade educativa	comunicação	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar
58	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a comunicação entre a direção e os assistentes operacionais - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede	Comunicação	Melhorar a divulgação da informação
59	Relatório AA 2021/2022	Promover convívios e outras atividades que contribuam para a construção de um agrupamento com uma identidade e uma cultura próprias - Questionários PD Ed. Pré-escolar, 2.º CEB e Ens. Secundário, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunidade educativa e identidade	Promover ações que contribuam para a construção da identidade do agrupamento
60	Relatório AA 2021/2022	A comunidade educativa deverá ser mais incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	comunidade educativa e identidade	Apelar mais assertivamente à colaboração da comunidade educativa nas atividades realizadas no agrupamento
61	Relatório AA 2021/2022	Rever os documentos orientadores (tendo em conta o processo de autoavaliação) de um modo articulado, procedendo aos reajustamentos necessários - Grelha AA Agrupamento	documentos estratégicos	Reformular os documentos orientadores tendo em conta o processo de autoavaliação
62	Relatório AA 2021/2022	O projeto educativo deverá ser gerador de um sentido de pertença comum e congregador da participação articulada de toda a comunidade educativa - Questionários PD Ens. Secundário, Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede e Questionários Assistentes Técnicos	documentos estratégicos	Reformular os documentos orientadores tendo em conta o processo de autoavaliação

63	Relatório AA 2021/2022	Uniformizar o tratamento dos dados relativamente à taxa de concretização das atividades constantes no plano anual de atividades - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	documentos estratégicos	Reformular os documentos orientadores tendo em conta o processo de autoavaliação
64	Relatório AA 2021/2022	Informar com maior regularidade os pais/encarregados de educação sobre os progressos e dificuldades nas aprendizagens do seu educando - Questionários Pais/EE 2.º CEB	ensino aprendizagem	Incentivar a comunicação dos EE com o DT
65	Relatório AA 2021/2022	Reforçar as medidas de suporte à aprendizagem nomeadamente apoios/ sala de estudo e proceder à sua monitorização - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)
66	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá dinamizar e organizar mais espaços (salas de estudo, ateliers, projetos, etc.) de apoio curricular e/ou direcionados às dificuldades específicas dos alunos e que permitam a sua frequência efetiva - Questionários PD 1.º, 2.º e 3.º CEB	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)
67	Relatório AA 2021/2022	O agrupamento deverá implementar medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que contribuam para a melhoria sustentada das aprendizagens e dos resultados de todos os alunos - Questionários PD 1.º CEB	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)
68	Relatório AA 2021/2022	Incentivar o recurso a medidas de diferenciação de aprendizagens - Grelha AA Agrupamento	ensino aprendizagem	Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica
69	Relatório AA 2021/2022	Generalizar a avaliação formativa e a diferenciação pedagógica com feedback sistemático a alunos e encarregados de educação/A avaliação formativa deverá promover a diferenciação pedagógica, permitindo a professores, alunos e pais/encarregados de educação obter informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários PD Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica
70	Relatório AA 2021/2022	Incentivar mais os alunos a frequentar a biblioteca, maior variedade de livros, realizar mais sessões de leitura, entre outros - Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Aumentar as atividades da biblioteca em articulação com o processo de ensino/aprendizagem
71	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os registos da monitorização da assiduidade e evolução dos alunos que frequentam a sala de estudo/aulas de apoio/Cerca de 45% do pessoal docente não sabe se a frequência da sala de estudo/tutorias permite superar as dificuldades dos alunos, criar hábitos de estudo e rotinas de trabalho (melhorar a divulgação da informação)/Melhorar os horários da sala de estudo e a sua eficácia (superar as dificuldades dos alunos, criar hábitos de estudo e rotinas de trabalho) - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário, Questionários PD 1.º CEB, Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário e Questionários Pais/EE 2.º e 3.º CEB	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)

72	Relatório AA 2021/2022	O pessoal docente deverá dar mais feedback aos alunos, encorajando-os a trabalhar mais e a fazer melhor - Questionários Alunos 3.º CEB e Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica
73	Relatório AA 2021/2022	O pessoal docente deverá propor com maior frequência várias atividades/tarefas aos alunos que permitam perceberem como estão a evoluir as suas aprendizagens - Questionários Alunos Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica
74	Relatório AA 2021/2022	Incentivar a participação em projetos desta natureza (projetos nacionais e internacionais) - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Divulgar e incentivar a participação em projetos nacionais e internacionais
75	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os resultados dos alunos nos exames nacionais do secundário - Grelha AA Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Monitorizar os resultados dos exames ou provas finais com vista à melhoria dos processos de aprendizagem
76	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os resultados dos alunos com apoio do ASE nos exames nacionais do 12º ano - Grelha AA Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Monitorizar os resultados dos exames ou provas finais com vista à melhoria dos processos de aprendizagem
77	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os processos de aprendizagem com impacto nos percursos diretos de sucesso - Grelha AA 3.º CEB e Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)
78	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os resultados dos alunos nas provas nacionais do 9º ano - Grelha AA 3.º CEB	ensino aprendizagem	Monitorizar os resultados dos exames ou provas finais com vista à melhoria dos processos de aprendizagem
79	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os resultados dos alunos com apoio do ASE nas provas nacionais do 9º ano - Grelha AA 3.º CEB	ensino aprendizagem	Monitorizar os resultados dos exames ou provas finais com vista à melhoria dos processos de aprendizagem
80	Relatório AA 2021/2022	Reavaliar a aplicação do programa de tutoria aos alunos-alvo - Grelha AA 2.º CEB	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)
81	Relatório IGEC 2019/2020	Intensificar, em sala de aula, opções pedagógicas e didáticas que permitam o desenvolvimento de competências complexas, em sintonia com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória	ensino aprendizagem	Selecionar, em subdepartamento, opções pedagógicas e didáticas que permitam o desenvolvimento de competências complexas, em sintonia com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória
82	Relatório IGEC 2019/2020	Reforçar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que contribuam para a melhoria sustentada das aprendizagens e dos resultados de todos os alunos	ensino aprendizagem	Reforçar e 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..)
83	Relatório AA 2021/2022	Avaliar o impacto da reformulação dos critérios de avaliação no alinhamento referido (alinhamento entre as notas internas atribuídas pela escola aos seus alunos e as notas internas atribuídas pelas outras escolas do país a alunos com resultados semelhantes nos exames) - Grelha AA Ens. Secundário	ensino aprendizagem	Monitorizar os resultados dos exames ou provas finais com vista à melhoria dos processos de aprendizagem
84	Relatório AA 2021/2022	Realizar mais ações de formação adequadas às prioridades pedagógicas - Questionários PD Ed. Pré-escolar e Ens. Secundário	formação	Adequar a oferta formativa
85	Relatório AA 2021/2022	Melhorar a estruturação dos horários e a distribuição da componente não letiva - Questionários PD 1.º CEB	gestão de recursos	Melhorar a gestão de recursos

86	Relatório AA 2021/2022	Adequar a gestão das instalações, espaços e equipamentos às necessidades dos alunos/crianças e funcionalidade dos serviços - Questionários PD Agrupamento e Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	gestão de recursos	Melhorar a gestão de recursos
87	Relatório AA 2021/2022	Gerir os recursos materiais atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede	gestão de recursos	Melhorar a gestão de recursos
88	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os espaços e instalações (conservação, higiene e segurança) - Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar, EB Eugénio Santos e Escola Sede	gestão de recursos	Melhorar a gestão de recursos
89	Relatório AA 2021/2022	Persistem as assimetrias entre os edifícios que foram requalificados (ESRDL; EB S. Miguel; EB Coruchéus) e os que aguardam por esse processo (EB/JI Santo António e EBES). Insistência por parte da direção junto das entidades responsáveis pela conservação EBES e junto da CML para fixação dos projetores nos tetos das salas da EB dos Coruchéus; acompanhar as obras de requalificação do EB/JI Santo António agendadas para este ano escolar; prosseguir as ações de melhoria dos espaços/salas e dos equipamentos informáticos (manutenção/reparação atempada destes equipamentos e substituição do que estiver obsoleto) possíveis no quadro dos constrangimentos orçamentais/Melhorar as condições de trabalho - Grelha AA Ed. Pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º CEB, Questionários PD Ed. Pré-escolar e Questionários Assistentes Operacionais EB Eugénio Santos e Escola Sede	gestão de recursos	Melhorar os recursos
90	Relatório AA 2021/2022	Apesar dos sérios constrangimentos financeiros, envidar esforços para se ir modernizando os equipamentos tecnológicos, na expectativa que concretização do projeto «Escola Digital» constitua uma oportunidade - Grelha AA Agrupamento, Questionários PD Agrupamento e Questionários Assistentes Operacionais Ed. Pré-escolar e EB Eugénio Santos	gestão de recursos	Melhorar os recursos
91	Relatório AA 2021/2022	Apesar dos sérios constrangimentos financeiros, envidar esforços para se ir modernizando equipamentos, especialmente os tecnológicos - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	gestão de recursos	Melhorar os recursos

92	Relatório AA 2021/2022	Persistem as assimetrias entre os edifícios que foram requalificados (ESRDL; EB S. Miguel; EB Coruchéus) e os que aguardam por esse processo. (EB/JI Santo António e EBES); insistência por parte da direção junto das entidades responsáveis pela conservação EBES e junto da CML para fixação dos projetores nos tetos das salas da EB dos Coruchéus; acompanhar as obras de requalificação do EB/JI Santo António agendadas para este ano escolar; prosseguir as ações de melhoria dos espaços/salas e dos equipamentos informáticos (manutenção/reparação atempada destes equipamentos e substituição do que estiver obsoleto) possíveis no quadro dos constrangimentos orçamentais - Grelha AA 2.º e 3.º CEB e Questionários Alunos 3.º CEB	gestão de recursos	Melhorar os recursos
93	Relatório AA 2021/2022	Maior segurança na escola - Questionários Pais/EE 2.º CEB	gestão de recursos	Melhorar a gestão de recursos
94	Relatório AA 2021/2022	Melhorar os espaços e instalações da escola - Questionários Pais/EE 2.º CEB	gestão de recursos	Melhorar os recursos
95	Relatório AA 2021/2022	Aumentar o número de assistentes operacionais - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão de recursos	Melhorar os recursos
96	Relatório AA 2021/2022	Substituição da informalidade deste procedimento pela convocação e realização de reuniões periódicas /O chefe do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários, analisar o resultado do trabalho realizado e definir medidas de melhoria - Grelha AA Agrupamento, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
97	Relatório AA 2021/2022	A direção deverá definir objetivos adequados para o desempenho do pessoal não docente - Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
98	Relatório AA 2021/2022	Substituição da informalidade na apresentação de propostas de melhoria por um processo estruturado de registo dessas propostas e seu seguimento/O pessoal não docente deverá apresentar propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade - Grelha AA Agrupamento, Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento e Questionários Assistentes Técnicos	gestão do PND	Melhorar a gestão do PND
99	Relatório AA 2021/2022	A escola deverá agir eficazmente perante situações de bullying e proceder à sua divulgação - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	indisciplina	Aprofundar as ações de prevenção, identificação e resolução de situações de indisciplina
100	Relatório AA 2021/2022	Melhorar o comportamento dos alunos na sala de aula - Questionários Alunos 2.º e 3.º CEB	indisciplina	Aprofundar as ações de prevenção, identificação e resolução de situações de indisciplina

101	Relatório AA 2021/2022	Maior eficácia na resolução de casos de indisciplina e proceder à sua divulgação - Questionários Assistentes Operacionais EB Eugénio Santos e Escola Sede e Questionários Pais/EE 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	indisciplina	Aprofundar as ações de prevenção, identificação e resolução de situações de indisciplina
102	Relatório AA 2021/2022	Proceder ao tratamento estatístico dos dados (número de pais/encarregados de educação presente nas reuniões com o educador/professor titular de turma/diretor de turma) - Grelha AA Agrupamento	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
103	Relatório AA 2021/2022	Incentivar e monitorizar as atividades interdisciplinares e desenvolver processos de registo e recolha de dados que permita a comparação de ano para ano - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
104	Relatório AA 2021/2022	Estimular a iniciativa do aluno. Desenvolver processos de registo e recolha de dados que permita a comparação de ano para ano - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
105	Relatório AA 2021/2022	Proceder regularmente ao tratamento estatístico dos dados (percentagem de participação do pessoal docente e pessoal não docente em ações de formação) - Grelha AA Agrupamento	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
106	Relatório AA 2021/2022	Iniciar a monitorização do processo e avaliar a sua pertinência (articulação entre o agrupamento e as escolas de destino dos alunos, bem como com outras com características semelhantes, no sentido de acompanhar o seu percurso escolar e avaliar o impacto das aprendizagens) - Grelha AA Agrupamento, Questionários PD Agrupamento e Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
107	Relatório AA 2021/2022	Recolher e tratar os dados (taxa de integração no mundo do trabalho) - Grelha AA Ens. Secundário	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
108	Relatório AA 2021/2022	Recolher e tratar a informação (percentagem de alunos que completam um curso de EFP e que trabalham em profissões diretamente relacionadas com o curso/área de Educação e Formação que concluíram) - Grelha AA Ens. Secundário	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
109	Relatório AA 2021/2022	Proceder regularmente ao tratamento estatístico dos dados (percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico) - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados
110	Relatório AA 2021/2022	Proceder regularmente ao tratamento estatístico dos dados (taxas de sucesso escolar - alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa) - Grelha AA 1.º, 2.º e 3.º CEB e Ens. Secundário	recolha e tratamento de dados	Recolher e monitorizar os dados

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

## 2.2. Matriz de priorização das ações de melhoria

A priorização das ações de melhoria baseou-se na aplicação do modelo CAF e da matriz GUT (Gravidade; Urgência; Tendência). Esta, consiste em combinar quatro critérios: urgência, capacidade, tendência e satisfação. Deste modo, as ações foram ordenadas 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 de progressão/regressão da ação de melhoria; 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 pontuaram-se as ações de melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos.

Ação de melhoria	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação	Pontuação	Prioridade
Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva	5	5	3	5	375	
Melhorar a articulação vertical	5	5	3	5	375	

4	Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar	5	5	3	5	375	
5	Reforçar e 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..)	5	3	5	5	375	
6	Melhorar a gestão do PND	5	3	5	5	375	
7	Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, e resolução de situações de indisciplina.	5	5	3	5	375	
8	Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica	5	5	3	5	375	
9	Promover a apresentação da Diretora e da sua equipa aos alunos	3	5	3	5	225	
10	Incentivar a comunicação dos EE com o DT	3	5	3	5	225	
11	Selecionar, em subdepartamento, opções pedagógicas e didáticas que permitam o desenvolvimento de competências complexas, em sintonia com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória	3	5	3	5	225	
12	Melhorar a gestão de recursos	3	3	3	5	135	
13	Motivar o PND a frequentar ações de formação	3	3	3	5	135	
14	Aprofundar as ações de prevenção, identificação e resolução de situações de indisciplina	3	3	3	5	135	
16	Melhorar a articulação entre órgãos de gestão do agrupamento	3	3	3	3	81	
17	Melhorar a articulação	3	3	3	3	81	
18	Dar continuidade ao processo de autoavaliação	3	3	3	3	81	
19	Melhorar a divulgação da informação	3	3	3	3	81	

20	Aumentar as atividades da biblioteca em articulação com o processo de ensino/aprendizagem	3	3	3	3	81	
21	Monitorizar os resultados dos exames ou provas finais com vista à melhoria dos processos de aprendizagem	3	3	3	3	81	
22	Adequar a oferta formativa	3	3	3	3	81	
24	Recolher e monitorizar os dados	3	3	3	3	81	
25	Melhorar a articulação com as associações de pais/EE	3	3	0	3	0	
26	Aprofundar a estratégia de cidadania e desenvolvimento do agrupamento	3	3	0	3	0	
27	Aumentar a participação dos alunos	3	3	0	3	0	
28	Assegurar a atualização regular da página do agrupamento e da classroom «Documentos do AERDL»	0	3	0	3	0	
29	Promover ações que contribuam para a construção da identidade do agrupamento	0	3	0	3	0	
30	Apelar mais assertivamente à colaboração da comunidade educativa nas atividades realizadas no agrupamento	0	3	0	3	0	
32	Reformular os documentos orientadores tendo em conta o processo de autoavaliação	3	3	0	3	0	
33	Divulgar e incentivar a participação em projetos nacionais e internacionais	3	3	0	3	0	
34	Melhorar os recursos	5	0	3	5	0	

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

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

Ações de melhoria
Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva
Melhorar a articulação vertical
Melhorar a gestão do PND
Reforçar e 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.)
Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar
Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica
Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão, e resolução de situações de indisciplina

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar

### 2.3. 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. 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
Melhorar a articulação vertical	Prestação do Serviço Educativo	1, 3 e 5
Melhorar a gestão do PND	Liderança e Gestão	Transversal
Reforçar e 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
Desenvolver estratégias mais assertivas de divulgação do projeto educativo que consigam envolver de forma mais significativa a comunidade escolar (próximo ano letivo)	Liderança e Gestão	4 e 6
Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica	Prestação do Serviço Educativo e Resultados	5, 6 e 9
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 5 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.1. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria
Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento. 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	Coordenadoras de Departamento:
	Carla Carvalho
	Francisca Alegre
	Ana Mendes
	Luísa Teresa Lopes
	Isabel Lopes
	Manuela Jardim

Estado atual	
Data	Estado
fev/23	AM por iniciar

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")
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

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Promover o sucesso escolar, assente numa cidadania consciente e solidária.
Melhorar o funcionamento e a eficácia dos órgãos e estruturas do Agrupamento.
Incentivar o trabalho em equipa.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Dinamizar e acompanhar, por parte dos coordenadores e dos subcoordenadores, o trabalho colaborativo entre docentes.	100% dos coordenadores de departamento e subcoordenadores.	Relatórios de final de ano dos coordenadores e dos subcoordenadores. Memorandos das sessões de trabalho colaborativo, presenciais ou por videoconferência.
Realizar sessões de trabalho colaborativo (presenciais ou por videoconferência) entre os docentes, visando o planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem.	70% dos docentes trabalham colaborativamente.	Pastas partilhadas na 'drive'. Repositório de documentos na 'Classroom'.
Realizar sessões de trabalho colaborativo (presenciais ou por videoconferência) entre os docentes, para elaboração de matrizes/critérios comuns de avaliação para os vários instrumentos aplicados (Testes, trabalhos de grupo, apresentações orais, relatórios, ...).	Pelo menos dois documentos com uma estrutura comum dentro de cada subdepartamento.	Pastas partilhadas na 'drive'. Repositório de documentos na 'Classroom'.
Instituir a observação da prática educativa e letiva entre pares.	1 aula observada no presente ano letivo, envolvendo pelo menos 10% dos docentes, distribuídos por todos os departamentos.	Calendarização. Intervenientes.

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.

Data de início	Data de conclusão
----------------	-------------------

fev/23	jul/23
--------	--------

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 23
Documentos produzidos em subdepartamento	jun/jul 23
Contabilizar o nº de aulas observadas por Subdepartamento	jun/jul 23

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
Melhorar a articulação vertical

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de autoavaliação	Coordenadoras de Departamento:
	Francisca Alegre
	Isabel Lopes
	Ana Mendes
	Luísa Teresa Lopes
	Manuela Jardim
	Carla Carvalho

Estado atual	
Data	Estado
fev/23	AM por iniciar

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")
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
Promover o sucesso escolar, assente numa cidadania consciente e solidária.
Proporcionar oportunidades de aprendizagem de qualidade.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
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	1 reunião, no final do ano letivo, entre docentes da mesma disciplina/área disciplinar dos ciclos do ensino básico e do ensino secundário. (Pelo menos nas disciplinas de Português, Inglês e Matemática.)	Ata das reuniões/Memorandos das aprendizagens/conteúdos que têm continuidade no ciclo/ano seguinte,

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Estabilidade do corpo docente	Alunos de 5º, 7º e 10º anos não provenientes do agrupamento

Data de início	Data de conclusão
jun/23	jul/23

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes	Sem custos

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Memorandos das aprendizagens/conteúdos que têm continuidade no ciclo/ano seguinte	jul/23

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.3. Ação de Melhoria 3

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
fev/23	AM por iniciar

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")
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
Gerir com eficácia os recursos humanos e materiais.
Promover uma cultura de participação, integração, confiança e sentido de pertença ao Agrupamento.
Incentivar o trabalho em equipa.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Realização de reuniões para recolha de sugestões de alteração de procedimentos.	Duas reuniões por ano	Ata / memorando
Caixa de sugestões e impresso próprio.	Análise mensal das sugestões	1 caixa em cada Escola
Implementação de medidas exequíveis propostas pelo PND.	Implementar mais de 50% das propostas exequíveis	Notas informativas relativas a novos procedimentos
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
Divulgação assertiva de ações do Plano de formação do CML.	Frequência de 10% do PND	Mapas de inscrição

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	

Data de início	Data de conclusão
fev/23	jul/23

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	jul/23
Mapas de assiduidade	jul/23
Mapas de inscrições	jul/23

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.4. Ação de Melhoria 4

Designação da ação de melhoria
Reforçar e 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
	Susana Rodrigues
	Paula Melo
	Margarida Cortez
	José Frias
	Fernanda Costa

Estado atual	
Data	Estado
fev/23	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")
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 os processos de aprendizagem com impacto nos percursos diretos de sucesso.

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

Promover o sucesso escolar, assente numa cidadania consciente e solidária.

Melhorar os resultados académicos.

Proporcionar oportunidades de aprendizagem de qualidade

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Melhorar a monitorização da assiduidade dos alunos que frequentam apoio educativo/apoio ao estudo/sala de estudo/ Tutorias.	100% de registos	Grelha de registo de assiduidade por aluno/disciplina, em cada período
Proceder ao balanço anual da evolução dos alunos que frequentam apoio educativo/apoio ao estudo/sala de estudo/ tutorias, cruzando os dados da assiduidade com a avaliação final.	Mais de 50% dos alunos têm sucesso	Integrar na grelha de registo de assiduidade, por aluno/disciplina, a respetiva avaliação final do ano
Melhorar a divulgação do impacto do apoio educativo/apoio ao estudo/sala de estudo/ tutorias, no sucesso educativo.	Envio a todos os coordenadores e subcoordenadores da grelha de registo de assiduidade por aluno/disciplina e da respetiva avaliação final do ano. Envio ao Conselho Pedagógico do relatório final do apoio tutorial	Atas das reuniões de Subdepartamento em que se faça a análise dos resultados/definição de estratégias de melhoria. Relatório final do apoio tutorial

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
set/22	jul/23

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	jul/23

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.5. Ação de Melhoria 5

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	Conceição Ganhão
	Luísa Teresa
	Isabel Almeida
	Francisco Fonseca

Estado atual	
Data	Estado
set/22	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")
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
Promover o sucesso escolar, assente numa cidadania consciente e solidária.
Proporcionar oportunidades de aprendizagem de qualidade.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Promover a prática da avaliação formativa por meios digitais possibilitando um feedback imediato ao aluno e à família, permitindo a autorregulação das aprendizagens.	Aplicar, pelo menos um instrumento digital de avaliação formativa por turma e por disciplina.	Partilha, na Classroom do subdepartamento, do instrumento digital aplicado e do respetivo relatório.
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
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.	Partilha, na Classroom do subdepartamento, da tarefa aplicada

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 tecnológicos 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,

Data de início	Data de conclusão
fev/23	jul/23

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos	

**Revisão e avaliação da ação**

Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Googleforms	jul/23
Acesso da equipa PADDE à digiteca de cada grupo	jul/23

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.6. Ação de Melhoria 6

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
	Rui Almeida
	Coordenadores dos Diretores de Turma/
	Lurdes Franco
	Marta Ferreira
	Conceição Pedro

Estado atual	
Data	Estado
fev/23	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")

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
Promover uma cultura de participação, integração, confiança e sentido de pertença ao agrupamento.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Assembleias de turma com vista a divulgar e esclarecer os alunos sobre o funcionamento dos órgãos de gestão da escola, assim como promover a sua participação ativa na vida escolar.	100% das turmas, a partir do 3º ano de escolaridade, fazem pelo menos 2 assembleias de turma	Atas de assembleia de turma
Assembleia de Delegados de turma/de Escola com vista à apresentação de sugestões que contribuam para a consecução do projeto educativo	Pelo menos uma assembleia de cada ciclo (básico e secundário), por ano letivo	Atas de assembleia de delegados de turma/ de Escola
Diálogo da Diretora com a associação de estudantes.	Viabilizar pelo menos 50% das propostas apresentadas	Ações realizadas

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
fev/23	jun/23

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Diretores de Turma, professores titulares, Associação de estudante, 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
Grelhas de registo das sugestões e verificação da sua implementação	jul/23