

# Projeto de Ações de Melhoria Inicial

## PAM Inicial

2015/2016 e 2016/2017



Fevereiro de 2016

- 1. Introdução**
- 2. Estrutura do documento PAM (Projeto de Ações de Melhoria)**
  - Tabela 1 – Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”
- 3. Projeto de Ações de Melhoria Inicial**
  - 3.1. Enquadramento estratégico das ações de melhoria**
  - 3.2. Identificação das ações de melhoria**
    - Tabela 2 – Identificação das ações de melhoria
  - 3.3. Matriz de priorização das ações de melhoria**
    - Tabela 3 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria
    - Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria
    - Tabela 5 – Lista de ações de melhoria a implementar
  - 3.4. Visão global do PAM**
    - Tabela 6 – Cronograma do PAM
  - 3.5. Fichas das ações de melhoria**
    - 3.5.1. Descrição da Ficha da Ação de Melhoria**
    - 3.5.2. Ficha AM1**
    - 3.5.3. Ficha AM2**
    - 3.5.4. Ficha AM3**
    - 3.5.5. Ficha AM4**

# 1. Introdução

	As organizações escolares devem revelar práticas consistentes e sistemáticas de recolha de informação do seu desempenho e é manifesta a importância atribuída à autoavaliação como forma de autorregulação e promoção da melhoria contínua.	
	O Projeto de Ações de Melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM pode ainda incorporar ações de melhoria identificadas noutras ferramentas de autoavaliação (ex: autoavaliação da Biblioteca Escolar), bem como do Relatório da Avaliação Externa.	
	Estes procedimentos, devem ser efetuados de forma intencional e sistemática, mostrando que as dinâmicas de autoavaliação estão interiorizadas e que o processo é sustentável, permitindo a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões positivas nas condições da prestação do serviço educativo.	
	O PAM é determinado pelas ações de melhoria selecionadas pela equipa de autoavaliação e deve conduzir diretamente ao projeto de ações para melhorar o desempenho da organização escolar. Assim, a partir dos resultados obtidos são delineadas, priorizadas e divulgadas ações de melhoria, havendo responsáveis para a monitorização de cada uma delas. De acordo com a cronologia estabelecida, vão sendo implementadas e produzindo efeitos.	
	De facto, o PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que constam do projeto representam atividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização escolar. Estas ações, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização escolar que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.	

## 2. Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”

	O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar a direção na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Projeto de Ações de Melhoria, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da organização escolar.	
	Os aspetos a melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são priorizados como ações de melhoria. O PAM deve ser integrado no planeamento estratégico da organização escolar (Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.	
	Vejamos a estrutura do PAM:	
	<b>Capítulo</b>	<b>Descrição</b>
	<b>Enquadramento estratégico das ações de melhoria</b>	Descrição sumária dos documentos estratégicos utilizados
	<b>Identificação das ações de melhoria</b>	Listagem das ações de melhoria relevantes
	<b>Matriz de priorização das ações de melhoria</b>	Critérios de priorização e tabela de priorização das ações de melhoria
	<b>Visão global do PAM</b>	Quadro geral que permite visualizar o cronograma das atividades das ações de melhoria
	<b>Fichas das ações de melhoria</b>	Fichas de planeamento de cada ação de melhoria
	<b>Tabela 1 – Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”</b>	

### 3. Projeto de Ações de Melhoria Inicial

Pág. 5

#### 3.1. Enquadramento estratégico das ações de melhoria

Para além do relatório de autoavaliação a equipa poderá encontrar outros aspetos a melhorar decorrentes de outros documentos considerados importantes e estratégicos para a organização escolar (ex: Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular, relatório de avaliação da biblioteca escolar, relatório da avaliação externa...). Assim, descreva sumariamente esses (s) documento (s) estratégico (s):

**No Projeto Educativo do Agrupamento estão referidos os seguintes objetivos:**

- Promover espaços de partilha e reflexão entre a direção e as coordenações de estabelecimento de forma a consolidar as lideranças;
- Reorganizar as estruturas pedagógicas tendo em conta a dimensão do Agrupamento;
- Promover uma boa rede de meios de comunicação e informação e de recursos informáticos potenciadora de eficácia e eficiência temporal;
- Reforçar a metodologia de trabalho colaborativo no corpo docente e promover a reflexão e a partilha de estratégias e processos pedagógicos;
- Promover o desenvolvimento profissional de docentes e não docentes através da elaboração de um plano interno de formação contextualizada com os objetivos do Projeto Educativo;
- Assegurar a afetação e a boa gestão dos recursos humanos e materiais necessários à consecução da atividade formativa e educativa;
- Melhorar a divulgação de boas práticas pedagógicas;
- Melhorar os sistemas de comunicação interna e externa do Agrupamento como canais de promoção da imagem do Agrupamento;
- Promover uma cultura de participação dos diferentes agentes e parceiros na definição das orientações educativas do Agrupamento e na resolução dos problemas decorrentes da atividade escolar;
- Desenvolver a cooperação entre todos os setores e órgãos do Agrupamento;
- Melhorar o modelo de gestão da escola, baseado na autonomia e responsabilização das lideranças intermédias, com motivação das equipas de trabalho (docentes e não docentes), como forma de melhorar desempenhos;
- Melhorar a participação ativa e representativa dos alunos na vida do agrupamento;
- Incrementar as interações com os parceiros educativos, através da criação de oportunidades para a sua participação em ambientes formais e informais da atividade educativa, que proporcionem um maior conhecimento e uma melhor capacidade de intervenção sobre o quotidiano e as problemáticas escolares.
- Constituir uma equipa de avaliação interna com vista a aferir resultados e a evolução dos mesmos, bem como a monitorização dos resultados dos alunos que ingressam no Ensino Superior e no mercado do trabalho e na transição para a vida ativa;
- Definir metas a atingir anualmente por ano/ciclo;

- Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens;
- Promover a reflexão nos alunos sobre o seu processo de ensino-aprendizagem, responsabilizando-os também pelo sucesso educativo;
- Corresponsabilizar pais e encarregados de educação pelo processo de ensino-aprendizagem dos seus educandos com vista ao sucesso educativo dos discentes;
- Inovar e diversificar as ofertas educativas;
- Otimizar a integração e a inclusão de alunos com necessidades educativas especiais e das diferentes nacionalidades, implementando uma gestão flexível e inclusiva do currículo;
- Promover a articulação e a coerência a implementar no processo de ensino e aprendizagem;
- Melhorar a articulação entre os vários ciclos de ensino;
- Desenvolver e melhorar planos de atividades adaptados às turmas e aos alunos;
- Valorizar e reconhecer atitudes e comportamentos socialmente responsáveis;
- Reduzir a indisciplina dando especial relevo a situações que envolvam comportamentos de risco;
- Reforçar as componentes lúdicas e culturais extracurriculares proporcionando a abertura de novos clubes e projetos;
- Promover a educação para a responsabilidade, para que os nossos alunos consigam tornar-se cidadãos críticos e confiantes no modo como encaram os desafios, com humildade, concórdia, empreendedorismo, justiça, igualdade, respeito, liberdade, mas sobretudo, com responsabilidade, exigência e verdade;
- Promover atividades lúdicas e pedagógicas no espaço de recreio dos alunos, tornando este espaço progressivamente mais dinâmico, atrativo e seguro para os alunos;
- Promover e fomentar a atividade física e desportiva;
- Prevenir o abandono e a exclusão escolar e social;
- Valorizar o trabalho, o mérito e a excelência, envolvendo e responsabilizando o aluno face à sua própria formação;
- Valorizar a BE/CRE no seu papel nuclear de organização pedagógica nas vertentes de apoio ao currículo, às literacias, com destaque para a literacia de informação, e às atividades culturais.
- Rentabilizar a rede de informação e comunicação interna e externa e de interação com todos os membros da comunidade educativa;
- Intensificar a interação entre a família e a escola, na promoção da imagem social da mesma;

- Proporcionar momentos de encontro da comunidade educativa para partilha de experiências e boas práticas;
- Promover atividades que proporcionem o envolvimento de alunos, professores e família com vista ao desenvolvimento do sentimento de pertença;
- Desenvolver atividades que estimulem e potenciem a cultura e identidade do agrupamento;
- Potenciar o Plano Anual de Atividades como programa de desenvolvimento da dinâmica de coesão da identidade do agrupamento;
- Promover a imagem do agrupamento na comunidade local, regional e nacional, estabelecendo parcerias e projetos com entidades públicas ou privadas e incrementando a participação da comunidade educativa na vida do agrupamento com a realização de atividades socioculturais e desportivas;
- Utilizar os espaços do agrupamento como meio de divulgação de boas práticas e de atividades relevantes.
- Promover formação interna para docentes e não docentes;
- Promover estratégias facilitadoras da igualdade de oportunidades que garantam a conclusão da escolaridade obrigatória, através da diversificação da oferta educativa, apostando na qualidade e excelência do serviço prestado;
- Preparar os alunos para os próximos desafios da sociedade da informação e do conhecimento;
- Proporcionar aos alunos os conhecimentos fundamentais que lhes permitam o acesso ao prosseguimento de estudos ou a inserção em projetos de desenvolvimento profissional;
- Promover a educação para a cidadania social, intercultural e ambiental;
- Melhorar as práticas educativas específicas e individualizadas dirigidas aos alunos com necessidades educativas especiais de caráter permanente.
- Proceder à manutenção dos espaços físicos e dos equipamentos das unidades educativas do agrupamento;
- Promover a autonomia e a consciência cívica dos alunos, assim como o progressivo envolvimento dos mesmos nas tarefas e responsabilidades de gestão das instalações e dos recursos do agrupamento, nos termos a definir no Regulamento Interno.



**No último relatório de avaliação externa da Escola Secundária de Mem Martins (novembro de 2008) foram identificados os seguintes pontos fracos:**

- Os resultados académicos dos alunos no 3.º CEB, quer na avaliação interna quer nos exames nacionais;
- O desenho organizacional dos departamentos curriculares que dificulta a articulação e a interdisciplinaridade;
- A articulação pouco conseguida entre docentes da mesma área disciplinar, que lecionam ciclos diferentes, o que prejudica a sequencialidade das aprendizagens;
- A inexistência, no Projeto Educativo, de objetivos hierarquizados e calendarizados e de metas quantificáveis e avaliáveis, que contemplem a melhoria dos resultados académicos dos alunos.

**No último relatório de avaliação externa do Agrupamento de Escolas Maria Alberta Menéres (janeiro de 2008) foram identificados os seguintes pontos fracos:**

- Inexistência de mestas claras e avaliáveis para as áreas prioritárias de intervenção consignadas no Projeto Educativo do Agrupamento;
- Inexistência de estratégias pedagógicas para arranjo e embelezamento dos espaços exteriores da EB1 n.º 2 de Mem Martins.

No projeto são identificadas as seguintes fraquezas:

- Insuficiente trabalho das lideranças intermédias na articulação intra e interdepartamental, o que dificulta o trabalho colaborativo
- Inexistência de metas quantificadas que permitam e clarifiquem a orientação para os resultados e para a avaliação dos progressos
- Uso da rede de informação e comunicação pouco satisfatória por parte das várias estruturas e parceiros da comunidade educativa
- Degradação de espaços físicos nas várias unidades do Agrupamento

Identificaram-se ainda as seguintes ameaças:

- Ausência de Projeto Educativo para o Agrupamento
- Inexistência de uma equipa de avaliação interna do Agrupamento
- Ausência de Plano de Formação para o Agrupamento
- A dificuldade de articulação pedagógica entre as diferentes unidades
- Cultura de avaliação interna com deficiente concretização
- Falta de recursos humanos nos serviços de apoio à ação educativa, no agrupamento
- Dispersão física das unidades educativas do agrupamento em termos de processos de comunicação entre si
- A sobrelotação dos espaços nas várias unidades educativas
- Dificuldade em garantir a total e eficaz manutenção dos equipamentos escolares mais antigos
- Dificuldades na futura obtenção de recursos financeiros, dada a atual conjuntura económica
- Inexistência de espaços exteriores cobertos para a prática da atividade física e desportiva, nas escolas básicas do agrupamento
- Deficientes instalações desportivas na EMAM
- Inexistência de Técnicos Especializados para a manutenção dos equipamentos informáticos
- Falta de Recursos Humanos e espaços adequados para um efetivo desenvolvimento das atividades de animação e apoio à família, numa das unidades do agrupamento

### 3. Projeto de Ações de Melhoria Inicial

#### 3.2. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, deve elencar os aspectos a melhorar com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na tabela 3.1.), associando cada aspecto a melhorar a uma área de melhoria abrangente e relevante. Para facilitar o passo seguinte (identificação das ações de melhoria), deve clicar no botão "Ordenar AM por área" para ordenar os aspectos a melhorar por áreas de melhoria. Seguidamente, deve formular as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a pelo menos uma ação de melhoria.

Fonte	Aspetos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
Relatório AA	A coordenação dos departamentos e das áreas disciplinares devem priorizar a implementação e consolidação de práticas interdisciplinares	Articulação Curricular	<b>Melhorar a articulação horizontal e vertical, na promoção da melhoria dos resultados escolares</b>
Relatório AA	Promover a reunião entre os coordenadores de departamentos e subcoordenadores, implementando mais atividades interdisciplinares e articulando conteúdos programáticos comuns	Articulação Curricular	
Relatório AA	Promover estratégias de aprofundamento de práticas inter e intradepartamental	Articulação Curricular	
Relatório AA	Promover práticas de articulação horizontal e vertical potenciando a sequencialidade das aprendizagens e o cumprimento do currículo ao longo do percurso escolar dos alunos	Articulação Curricular	
Relatório AA	Intervenção e articulação com os técnicos da educação especial	Articulação Curricular	
Relatório AA	Promover a articulação vertical e horizontal entre os professores do agrupamento de modo a promoverem o sucesso educativo dos alunos	Articulação Curricular	
Relatório AA	Aprofundar a monitorização das estratégias e metodologias educativas pelos órgãos e estruturas de orientação educativa	Articulação Curricular	
Avaliação Externa ESMM	A articulação pouco conseguida entre docentes da mesma área disciplinar, que lecionam ciclos diferentes, o que prejudica a sequencialidade das aprendizagens	Articulação Curricular	
Projeto de Intervenção	Operacionalizar com eficácia a dinâmica dos departamentos, promovendo o trabalho colaborativo, tendo em conta a dimensão do agrupamento	Articulação Curricular	
Relatório AA	Aprofundar a articulação entre os diferentes órgãos de gestão e intra e interdepartamental	Articulação Curricular	

Relatório AA	O agrupamento melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos	Articulação Curricular	
PEA	Articulação entre a direção e as coordenações de estabelecimento.	Articulação Curricular	
PEA	Reorganização das estruturas pedagógicas.	Articulação Curricular	

Relatório AA	Dar a conhecer ao pessoal não docente o trabalho desenvolvido pelo conselho geral	Comunicação
Relatório AA	Realizar reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objetivos do agrupamento explicitados no Projeto Educativo	Comunicação
Relatório AA	Disponibilizar à comunidade docente uma maior informação sobre as conclusões das reuniões do conselho geral	Comunicação
Relatório AA	Disponibilizar as conclusões das reuniões do conselho geral a todos os interessados	Comunicação
Relatório AA	Desenvolver mecanismos de auscultação e de negociação com a comunidade educativa	Comunicação
Relatório AA	Cerca de 35% dos assistentes operacionais do ensino secundário não sabem se o agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, os restantes grupos consideram que este é um aspeto a melhorar	Comunicação
Relatório AA	Cerca de 35% do pessoal docente não sabe se a direção estabelece parcerias estratégicas com entidades externas tendo em vista a execução do Projeto Educativo (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação
Relatório AA	A maioria do pessoal docente não sabe se a direção faz uma gestão eficaz do orçamento do agrupamento (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação
Relatório AA	Cerca de 35% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação
Relatório AA	Os representantes do pessoal não docente no conselho geral promoverem reuniões de forma a fomentar a comunicação	Comunicação

Relatório AA	Melhorar a eficácia dos meios de comunicação com a comunidade educativa	Comunicação	<b>Melhorar a eficácia dos meios e processos de comunicação com a comunidade educativa</b>
Relatório AA	Cerca de 35% do pessoal não docente não sabe se a escola possui um plano de emergência (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação	
Relatório AA	Cerca de 45% do pessoal não docente não sabe se a direção define um plano anual de trabalho em articulação com o chefe de pessoal (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação	
Relatório AA	Dar maior visibilidade aos alunos com bom desempenho escolar	Comunicação	
Relatório AA	Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 35% dos alunos não sabem se a divulgação dos documentos orientadores do agrupamento é adequada (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação	
Relatório AA	Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% dos alunos não sabem se a escola age perante situações de indisciplina (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação	
Relatório AA	Cerca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se os seus representantes participam na elaboração dos documentos orientadores do agrupamento (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação	
Relatório AA	O representante dos encarregados de educação da turma transmitir as informações relevantes aos pais/encarregados de educação	Comunicação	
Relatório AA	Cerca de 40% dos pais/encarregados de educação não sabem se a escola valoriza a associação de pais/encarregados de educação e se a direção reúne regularmente com os seus elementos (melhorar a divulgação da informação)	Comunicação	
Relatório AA	Continuar a melhorar o portal do agrupamento, tornando-o mais apelativo e funcional	Comunicação	
Relatório AA	Promover uma campanha articulada (as quatro unidades orgânicas) de marketing do agrupamento junto da comunidade escolar	Comunicação	

Relatório AA	Promover uma comunicação interna mais eficaz	Comunicação
Relatório AA	Promover uma maior divulgação do trabalho da escola na comunidade	Comunicação
Relatório AA	Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 40% do pessoal docente não sabe se o agrupamento estabelece protocolos/parcerias com autarquias/empresas/instituições locais e outras (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
Relatório AA	Dar maior visibilidade à participação do agrupamento nos projetos locais, nacionais e/ou internacionais	Comunicação
Relatório AA	Cerca de 40% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento apresenta com regularidade candidaturas a vários projetos de dimensão local, nacional e internacional (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
Relatório AA	A maioria dos assistentes técnicos não sabem se o agrupamento tem conseguido diminuir os casos de indisciplina (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, os assistentes operacionais do 2º e 3º CEB e ensino secundário consideram que este é um aspeto a melhorar	Comunicação
Relatório AA	Promover a articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento	Comunicação
Relatório AA	Maior articulação entre a direção e o chefe do pessoal não docente na análise do resultado do desempenho do pessoal não docente com base nos indicadores definidos	Comunicação
Relatório AA	Incentivar a comunidade educativa na participação do Projeto Educativo	Comunicação
Relatório AA	Criar mecanismos de participação dos alunos para a elaboração do Plano Anual de Atividades	Comunicação
Relatório AA	Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola	Comunicação



Relatório AA	Maior reconhecimento e valorização do trabalho dos assistentes operacionais	Comunicação	
Projeto de Intervenção	Melhorar a operacionalização e a utilização da rede Web entre os diversos utilizadores da comunidade educativa de forma a intensificar e facilitar o processo de comunicação	Comunicação	
Projeto de Intervenção	Melhorar a articulação entre a direção e as coordenações de estabelecimento.	Comunicação	
Relatório AA	Promover uma maior participação dos pais/encarregados de educação nas reuniões de pais/encarregados de educação e um contacto mais frequente com o diretor de turma	Comunicação	
Relatório AA	Melhorar o nível de participação do pessoal docente e pessoal não docente em processos de tomada de decisão (nas fases iniciais e intermédias)	Comunicação	
Relatório AA	Consciencializar o corpo docente e não docente para a importância do seu envolvimento/contributos permanentes na dinâmica organizacional	Comunicação	
Projeto de Intervenção	Construir um Projeto Educativo que tenha em consideração a dimensão e diversidade do agrupamento	Comunicação	
Avaliação Externa AEMAM	Inexistência de metas claras e avaliáveis para as áreas prioritárias de intervenção consignadas no Projeto Educativo do Agrupamento	Comunicação	

Relatório AA	Maior acompanhamento e monitorização dos alunos, por parte do conselho pedagógico	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Apostar em estratégias de supervisão e reflexão das práticas pedagógicas	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Agilizar a resolução de casos de indisciplina	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Formação de equipas de apoio educativo com resposta efetiva às necessidades	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Prever a necessidade de docentes de educação especial	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Melhorar a distribuição do serviço não letivo e a estruturação dos horários, aplicando critérios de gestão dos recursos humanos que promovam a melhoria do desempenho dos docentes	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Definir (a direção) tempos comuns nos horários dos professores com o objetivo de facilitar o trabalho conjunto ao nível da didática e da avaliação de cada disciplina	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Melhorar a distribuição do serviço e a definição dos horários, aplicando critérios claros e estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Generalização a todos os grupos do trabalho de equipa	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Estabelecer (o conselho pedagógico) prioridades para melhorar os processos de ensino e aprendizagem	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Constituir uma equipa que monitorize a participação dos discentes nos apoios promovidos pelo agrupamento e a eficácia dos mesmos, medindo o seu impacto nos resultados escolares obtidos	Ensino e Aprendizagem

Relatório AA	Realizar uma monitorização permanente e sistemática das medidas que abrangem os apoios educativos e demais medidas de sucesso educativo que a organização eleja como prioritárias	Ensino e Aprendizagem	<b>Melhorar os processos de ensino e aprendizagem</b>
Relatório AA	Adequar os apoios pedagógicos promovendo o sucesso escolar	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	O conselho pedagógico, consultados os departamentos, estabelece orientações gerais relativas ao processo de ensino aprendizagem, para a promoção do sucesso educativo no 10.º ano de escolaridade	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Respostas às referências no pré-escolar	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Resposta efetiva às crianças com dificuldades de aprendizagem	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Após a análise dos casos das crianças com necessidades educativas especiais, definir as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem das crianças com dificuldades de aprendizagem	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Partilha entre pares de boas práticas pedagógicas	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Criar um documento para aferir a eficácia dos apoios disponibilizados pela escola	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Resposta a crianças com dificuldades na aprendizagem	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Promover um ambiente adequado ao estudo individual e ao trabalho na biblioteca escolar	Ensino e Aprendizagem	

Relatório AA	Criar uma forma de registo fácil e acessível que permita monitorizar o número de ocorrências disciplinares periodicamente	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Os alunos cumprirem com as regras de disciplina na escola, fomentando um bom ambiente escolar	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Mapeamento das necessidades de apoios e operacionalização do processo	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Conceção e aplicação de instrumentos que permitam a monitorização do número de discentes com apoio e o reflexo deste na avaliação final do discente	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Criação de uma grelha que permita realizar a recolha de ocorrências disciplinares por ano/turma	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Adaptação do JPM de forma a registar ocorrências disciplinares pelo diretor de turma ou docente da turma	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Promover medidas que diminuam o número de alunos excluídos por faltas e o abandono escolar	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	A direção estabelecer parcerias com outros agrupamentos, centros de formação, autarquias e colectividades	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Criar um documento para aferir a influência das atividades extracurriculares/complemento curricular no desempenho escolar dos alunos	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Equilíbrio na gestão entre o horário escolar dos alunos e a marcação dos trabalhos de casa	Ensino e Aprendizagem
Relatório AA	Valorização da Educação Artística e Musical	Ensino e Aprendizagem
Avaliação Externa ESMM	O desenho organizacional dos departamentos curriculares que dificulta a articulação e a interdisciplinaridade	Ensino e Aprendizagem

Projeto de Intervenção	Integrar no Plano de Formação do Agrupamento ações de formação em contexto de trabalho nas áreas do Ensino Especial, Português Língua Não Materna, Relações Interpessoais, Atendimento e Relações Públicas, entre outras	Ensino e Aprendizagem	
Projeto de Intervenção	Criação de percursos diferenciados para as diversas necessidades diagnosticadas	Ensino e Aprendizagem	
Relatório AA	Continuar a ajustar processos tendo em vista a melhoria da organização interna e a consecução dos resultados enunciados no Projeto Educativo	Ensino e Aprendizagem	
PEA	Inexistência de um projeto educativo ajustado às especificidades do agrupamento.	Ensino e Aprendizagem	
PEA	Falta de formação em áreas detetadas como prioritárias.	Ensino e Aprendizagem	
PEA	Diversificação da oferta educativa.	Ensino e Aprendizagem	

Relatório AA	Maior envolvimento do pessoal não docente	Envolvimento do Pessoal Não Docente	<b>Promover de um maior envolvimento do pessoal não docente na vida do agrupamento</b>
Relatório AA	A direção definir claramente o papel e a responsabilidade do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	O chefe do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários, analisar o resultado do trabalho realizado e definir medidas de melhoria	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	Melhorar o plano de formação das assistentes operacionais tendo em consideração as suas necessidades	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	Maior envolvimento do pessoal não docente	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	A direção mobilizar o pessoal não docente para o desempenho eficiente das suas funções	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	Desenvolver reuniões do pessoal não docente das quais é realizada ata	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	O pessoal não docente reunir para acertar metodologias e estratégias relativas ao cumprimento das suas funções	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	Envolver o pessoal não docente nas equipas dos projetos essenciais ao agrupamento	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	Envolver o pessoal não docente na elaboração dos documentos estruturantes do agrupamento, por parte da direção	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	O pessoal não docente participar na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	Valorização da intervenção organizacional do pessoal não docente e registo formal (atas) das reuniões realizadas	Envolvimento do Pessoal Não Docente	

Relatório AA	A direção implementar medidas, propostas pelo pessoal não docente, que melhorem os serviços prestados à comunidade	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	A direção estabelecer com os assistentes operacionais formas flexíveis de organização do trabalho a realizar, criando um bom ambiente entre todos	Envolvimento do Pessoal Não Docente	
Relatório AA	O pessoal não docente participar na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno	Envolvimento do Pessoal Não Docente	

Relatório AA	Estabelecer parcerias com entidades que auxiliem na resolução dos problemas informáticos com que o agrupamento se depara com frequência	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Necessidade de manutenção do equipamento informático e acessibilidade à internet através da rede wireless	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Adequar os recursos tecnológicos às necessidades da escola	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Disponibilizar mais computadores, impressoras, scanners e locais de trabalho para os professores	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Promover junto dos alunos uma atitude de maior responsabilidade face ao estado de higiene e segurança dos espaços e instalações escolares	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Implementar estratégias que envolvam as turmas na conservação, limpeza e manutenção dos espaços	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Necessidade de manutenção e conservação dos edifícios	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Adequar a gestão das instalações, espaços e equipamentos às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Plano de emergência	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Desenvolver estratégias que incutam aos alunos comportamentos adequados para a manutenção e higiene dos espaços escolares	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Melhoria do pavimento exterior ao jardim de infância	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Melhorar o espaço exterior	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	



Relatório AA	Afetar um número de assistentes operacionais adequado às reais necessidades dos estabelecimentos de ensino	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	<p><b>Melhorar as instalações e equipamentos escolares</b></p> <p><b>Afetar pessoal não docente em número adequado ao bom funcionamento do agrupamento</b></p>
Relatório AA	As estratégias de atuação terem em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros)	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Maior clareza na aplicação dos critérios utilizados na distribuição de serviço tendo em conta as capacidades profissionais de cada funcionário	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Construir uma estratégia de envolvimento de profissionais, alunos e famílias para sensibilizar as estruturas governativas para o preenchimento dos lugares que a organização necessita para a prestação de um serviço público educativo de qualidade	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	A direção designar os coordenadores de departamento e de escola, de acordo com o seu perfil de competências	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Promover a rotatividade dos funcionários de forma a que, em caso de necessidade, todos estejam familiarizados com as várias funções a desempenhar	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	A direção designar a chefia do pessoal não docente de acordo com o seu perfil de competências, sempre que os recursos o permitirem	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	O chefe de pessoal coordenar a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Promover uma afetação dos recursos necessários para a inovação dos processos de ensino e aprendizagem de forma mais eficaz e eficiente	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Proporcionar melhores condições de trabalho para os assistentes operacionais	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Relatório AA	Aumentar o número de assistentes operacionais nos estabelecimentos de ensino	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	

Projeto de Intervenção	Garantir que todas as práticas educativas decorram com as condições de segurança necessárias, bem como melhorar as condições de trabalho, aprendizagem e receção dos elementos da comunidade educativa	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
Avaliação Externa AEMAM	Inexistência de estratégias pedagógicas para arranjo e embelezamento dos espaços exteriores da EB1 n.º 2 de Mem Martins	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
PEA	Ineficiência da rede de informação e comunicação entre as unidades educativas do agrupamento.	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	
PEA	Gestão e manutenção dos espaços físicos e dos equipamentos dispersos pelas unidades educativas	Instalações, Recursos Humanos e Equipamentos	

Relatório AA	Conceber uma estratégia efetivamente operacional que envolva simultaneamente uma definição ajustada dos critérios de avaliação e uma monitorização mais eficaz dos processos de forma a promover melhorias	Resultados escolares	<b>Melhorar os resultados escolares internos e externos</b>
Relatório AA	Fomentar uma autoavaliação formal dos resultados obtidos pelos seus alunos interna e externamente por cada docente	Resultados escolares	
Relatório AA	Participação e colaboração dos encarregados de educação visando a melhoria dos resultados escolares	Resultados escolares	
Relatório AA	Maior empenho dos alunos nos processos de aprendizagem e na melhoria dos seus resultados escolares	Resultados escolares	
Relatório AA	Promover uma reflexão dos resultados escolares mais eficaz que se centre efetivamente nos problemas evidenciados em cada turma e nas medidas implementadas para os solucionar	Resultados escolares	
Relatório AA	Continuar a implementar e melhorar os mecanismos de apoio aos alunos de forma a que as taxas de aproveitamento e transição continuem a melhorar, assim como as médias das classificações internas	Resultados escolares	
Relatório AA	Apostar claramente na melhoria dos resultados escolares	Resultados escolares	
Relatório AA	Monitorizar a relação entre os apoios disponibilizados (PAPIs entre outros) e os resultados escolares	Resultados escolares	
Relatório AA	Melhorar os resultados escolares externos e internos	Resultados escolares	
Relatório AA	Avaliar e definir com rigor as variáveis que estão presentes no insucesso educativo	Resultados escolares	
Relatório AA	Estabelecer metas mensuráveis anuais que devem estar na base da monitorização periódica da organização	Resultados escolares	

Relatório AA	Monitorização sistemática da avaliação realizada pelos diferentes órgãos de forma a promover reajustes/mudanças/melhorias	Resultados escolares	
Relatório AA	Promover uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos profissionais, identificando os aspetos mais fracos e as áreas prioritárias para a melhoria do seu desempenho	Resultados escolares	
Relatório AA	Criar uma equipa que monitorize o percurso dos alunos que concluem os estudos secundários	Resultados escolares	
Avaliação Externa ESMM	Os resultados académicos dos alunos no 3.º CEB, quer na avaliação interna quer nos exames nacionais	Resultados escolares	
Avaliação Externa ESMM	A inexistência, no Projeto Educativo, de objetivos hierarquizados e calendarizados de metas quantificáveis e avaliáveis, que contemplem a melhoria dos resultados académicos dos alunos	Resultados escolares	
Projeto de Intervenção	Estabelecer metas anuais plausíveis e sustentadas de taxas de sucesso, promovendo ações conducentes à motivação e valorização da escola	Resultados escolares	
Projeto de Intervenção	Definir os indicadores que nos permitam definir estratégias conducentes à melhoria dos resultados.	Resultados escolares	
PEA	Inexistência de uma equipa de autoavaliação do agrupamento.	Resultados escolares	
PEA	Ausência de metas anuais de redução das taxas de insucesso e de abandono escolar.	Resultados escolares	

Relatório AA	Promover, de forma sistemática, reuniões de recolha de opiniões relativamente aos pontos fortes e fracos do agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	<b>Implementar ações de forma a melhorar a satisfação da comunidade educativa</b>
Relatório AA	Avaliar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos do agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Monitorização sistemática da avaliação realizada pelos diferentes órgãos de forma a promover reajustes/mudanças/melhorias	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Estabelecer critérios de avaliação claros das atividades e monitorização sistemática da avaliação realizada pelos diferentes órgãos de forma a promover reajustes/mudanças/melhorias	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Melhorar os procedimentos de avaliação das estratégias e do planeamento definido	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	O conselho geral, periodicamente, avaliar e suscitar o debate interno sobre o desempenho do agrupamento relativamente às principais metas e objetivos estabelecidos pelo Projeto Educativo	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Recolher de forma sistemática a opinião de todos os intervenientes (diretos e indiretos) em todas as atividades desenvolvidas	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Relação entre funcionários e alunos	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Desenvolver iniciativas que fomentem a integração entre todos os elementos das várias unidades orgânicas do agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Estimular a (re)construção da identidade do agrupamento que unifique e valorize as diferentes tradições das unidades educativas que o compõem	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Desenvolver uma cultura de agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Melhorar clima de agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	

Relatório AA	Melhorar o clima de escola promovido pela direção fomentando uma cultura de agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	A direção assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Melhorar a atuação da direção na promoção de um ambiente de confiança e solidariedade	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	A direção promover relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	O agrupamento definir claramente uma estratégia de modernização e inovação nos documentos orientadores	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Melhorar a qualidade das refeições do refeitório	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	A associação de pais/encarregados de educação motivar os pais/encarregados de educação a participar na vida do agrupamento	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Segurança nas entradas e saídas da escola	Satisfação da Comunidade Educativa	
Relatório AA	Maior tolerância nas relações interpessoais, por parte dos assistentes operacionais	Satisfação da Comunidade Educativa	
Projeto de Intervenção	Promover o envolvimento das famílias na vida escolar	Satisfação da Comunidade Educativa	
PEA	Envolvimento insatisfatório das famílias na vida escolar dos seus educandos.	Satisfação da Comunidade Educativa	
<b>Tabela 2 – Identificação das ações de melhoria</b>			

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

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

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

Tabela 3 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

<b>Ação de melhoria</b>	<b>Urgência</b>	<b>Capacidade</b>	<b>Tendência</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Prioridade</b>
Melhorar a articulação horizontal e vertical, na promoção da melhoria dos resultados escolares	5	5	3	3	225	1
Melhorar os processos de ensino e aprendizagem	5	3	3	5	225	2
Melhorar os resultados escolares internos e externos	5	3	3	5	225	3
Melhorar a eficácia dos meios e processos de comunicação com a comunidade educativa	3	5	3	3	135	4
Implementar ações de forma a melhorar a satisfação da comunidade educativa	3	3	3	3	81	5
Promover um maior envolvimento do pessoal não docente na vida do agrupamento	3	0	3	5	0	6
Melhorar as instalações e equipamentos escolares	3	0	3	5	0	7

Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria

<b>Ação de melhoria</b>	<b>Prioridade</b>
Melhorar a articulação horizontal e vertical, na promoção da melhoria dos resultados escolares	1
Melhorar os processos de ensino e aprendizagem	2
Melhorar os resultados escolares internos e externos	3
Melhorar a eficácia dos meios e processos de comunicação com a comunidade educativa	4

Tabela 5 – Lista de ações de melhoria a implementar







#### 3.4. Visão global do PAM

Prioridade	Ação de melhoria	Coordenador da Ação	Data prevista para conclusão	2016												2017					Estado	
				Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.		
1	Melhorar a articulação horizontal e vertical, na promoção da melhoria dos resultados escolares	Teresa Marques Paula Pereira Filomena Freire	Junho de 2017	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AM em desenvolvimento
2	Melhorar os processos de ensino e aprendizagem	Teresa Lopes Sérgio Quaresma Fernando Gaspar	Junho de 2017					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		AM por iniciar
3	Melhorar os resultados escolares internos e externos	Elisete Mendonça Paula Nicolau	Julho de 2017			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		AM por iniciar
4	Melhorar a eficácia dos meios e processos de comunicação com a comunidade educativa	Dora Gomes Carlos Fernandes Júlio Figueiredo	Junho de 2017				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		AM por iniciar

Tabela 6 – Cronograma do PAM

Legenda:

-  Amarelo = Ação de melhoria por iniciar
-  Laranja = Ação de melhoria em desenvolvimento
-  Verde = Ação de melhoria concluída
-  Vermelho = Ação de melhoria não implementada

### 3.5. Fichas das ações de melhoria

#### 3.5.1. Descrição da Ficha da Ação de Melhoria

<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
<b>Designação da ação de melhoria</b>	Título da ação de melhoria
<b>Coordenador da ação de melhoria</b>	Pessoa responsável pela ação
<b>Equipa operacional</b>	As pessoas que vão implementar a ação de melhoria
<b>Estado atual em</b>	Data do estado atual da ação de melhoria
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	Descrição da ação de melhoria e lógica subjacente à seleção
<b>Objetivo (s) da ação de melhoria</b>	O que se pretende efetivamente obter com a aplicação da ação de melhoria
<b>Atividades a realizar</b>	Descrição da forma como a ação de melhoria será implementada, indicando as atividades a realizar neste âmbito
<b>Resultado (s) a alcançar</b>	As metas e indicadores de medida utilizados para a implementação da ação de melhoria
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	As condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos
<b>Constrangimentos</b>	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objetivos estabelecidos
<b>Datas de início e conclusão</b>	Datas em que a implementação da ação de melhoria se deve iniciar e deve estar totalmente concluída
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	As pessoas necessárias para implementação da ação de melhoria
<b>Custos estimados</b>	Os custos envolvidos na implementação da ação de melhoria
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	Os mecanismos/suportes e as datas para a monitorização do progresso da ação de melhoria de forma a assegurar a implementação da ação conforme previsto e, se necessário, efetuar correções

### 3.5. Fichas das ações de melhoria

#### 3.5.2. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria
Melhorar a articulação horizontal e vertical, na promoção da melhoria dos resultados escolares

Coordenador da Ação	Equipa operacional
Teresa Marques	Jacinta Rente
Paula Pereira	Alexandra Forte
Filomena Freire	Isabel Cruz
	Teresa Sampaio
	Ângela Vaz

Estado atual	
Data	Estado
fev-16	AM em desenvolvimento

Descrição da ação de melhoria
Pretende-se criar um conjunto de atividades que potenciem a articulação entre ciclos e anos de escolaridade, com vista à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem e os resultados dos alunos na transição entre os anos/ ciclos de escolaridade.

Objetivos da ação de melhoria
1. Implementar práticas consistentes e exequíveis de articulação entre passagens de ciclo e no mesmo ciclo.

2. Consolidar as práticas colaborativas entre os docentes das mesmas disciplinas e de diferentes disciplinas por ano/ciclo.

3. Otimizar o percurso de aprendizagem dos alunos do agrupamento, numa perspetiva sequencial e interdisciplinar, para a promoção dos resultados escolares.

### Atividades a realizar

**1.1.** Realização, no final e/ou no início do ano letivo, de reuniões de transição de ciclo (JI/1.º Ano; 4.º/5.º Ano; 6.º/7.º Ano; 9.º/10.º Ano). Na transição do 9.º para o 10.º ano, e tendo em conta a dispersão dos alunos pelas diversas opções de cursos, estas reuniões far-se-ão apenas para passagem de informações dos alunos com NEE.

**1.2.** Elaboração dos documentos de registo (mapas, grelhas e outros que se tornem necessários), para aferição/verificação dos conteúdos/competências estruturantes a articular entre disciplinas.

**1.3.** Realização de reuniões de trabalho, no final e/ou no início de cada ano letivo, para elaboração de uma planificação articulada entre departamentos/disciplinas/ciclos.

**1.4.** Integração no PAA de iniciativas multidisciplinares envolvendo diferentes ciclos de escolaridade.

**1.5.** Realização de, pelo menos, uma reunião de Conselho Pedagógico para aprovação das grelhas e dos mapas de articulação entre disciplinas e ciclos.

**2.1.** Realização de reuniões de trabalho com vista a potenciar a colaboração e a partilha de experiências, metodologias ativas e materiais de trabalho (fichas, testes, grelhas, critérios...), intradepartamentos.

**2.2.** Inclusão na ordem de trabalhos das reuniões de Conselho de Turma/Conselho de Ano/Reuniões de Departamento no Pré-Escolar do início do ano e de final de período, de um ponto da ordem de trabalhos para preenchimento do documento de articulação horizontal entre as diferentes disciplinas, bem como a partilha de experiências e metodologias de trabalho, com os respetivos registos no Plano de Turma (PT) e Plano de Grupo (PG).

**3.1.** Apresentação dos cursos do secundário aos alunos do 9.º ano, pelos alunos de diferentes áreas do Secundário, durante o 2.º Período, com a colaboração do SPO.

**3.2.** Receção aos novos alunos das escolas dos JI, 1.º, 5.º, 9.º e 10.º Anos para se familiarizarem com o novo espaço escolar.

### Resultados a alcançar

Metas	Indicadores de medida
<b>1.1.</b> e <b>1.2.</b> Conseguir uma participação de 80% do total dos professores, no processo de articulação.	% dos professores envolvidos

1.2. Ter todas as articulações curriculares formalizadas (planificações) até ao final de outubro de 2016.	Data de finalização do documento de articulação e as planificações
1.3. Elaborar todos os instrumentos de registo até 30/06/2016	Data da conclusão e instrumentos de registo
1.4. Realizar uma atividade multidisciplinar do PAA, por período, que envolva vários ciclos.	N.º de disciplinas e anos envolvidos
1.4. Em cada turma, realizar pelo menos uma atividade que promova a interdisciplinaridade.	N.º de atividades realizadas
1.5. Aprovar todos os documentos em sede de CP até 31/07/2016.	Número de documentos aprovados e data da aprovação
2.1. Realizar, pelo menos duas reuniões por período, para trabalho colaborativo, entre docentes da mesma disciplina que lecionam o mesmo ano de escolaridade.	N.º de reuniões realizadas e planos de turma
2.2. Conseguir que, em 100% das reuniões de Conselhos de Turma/Conselhos de Ano/Reuniões de Departamento do Pré-Escolar se preencha o documento de articulação horizontal e se inclua nos Planos de Turma (PT) e Planos de Grupo (PG).	% de documentos de articulação incluídos nos Planos de Turma (PT) e Planos de Grupo (PG)
3.1. No 2.º período, realizar uma atividade de apresentação dos cursos do ensino secundário aos alunos do 9.º ano.	Nº de atividades de apresentação
3.2. Rececionar os novos alunos nas escolas dos JI, 1.º, 5.º, 9.º e 10.º Anos para se familiarizarem com o novo espaço escolar.	Verificação da realização da atividade

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
→ Disponibilidade e colaboração entre todos os docentes do agrupamento	Elevado número de turmas de alguns docentes
	Dispersão geográfica
	Incompatibilidade horária entre os docentes
	Aumento da carga do trabalho burocrático dos docentes
	Orçamento e falta de recursos humanos designadamente para Visitas de Estudo

<b>Data de início</b>	<b>Data de conclusão</b>
fev-16	jun-17

<b>Recursos humanos envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
Direção, Docentes, Assistentes Operacionais, SPO, Pais e Encarregados de Educação e Alunos do Agrupamento.	Atribuição das horas da componente não letiva dos docentes que integram as equipas operacionais envolvidas no PAM.

<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
<b>Instrumentos/mecanismos de monitorização</b>	<b>Datas para a monitorização</b>
→ Reuniões da equipa operacional e da equipa com o coordenador com registos no moodle da formação	A cada período letivo e no final do ano letivo
→ Análise de documentação diversa - relatórios do PAA/atas de reuniões de departamento, de CT, etc	
→ Grelhas de verificação de reuniões/atividades realizadas e documentos produzidos	
→ Relatório apresentado pela equipa operacional	

#### 3.5. Fichas das ações de melhoria

##### 3.5.3. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
Melhorar os processos de ensino e aprendizagem

Coordenador da Ação	Equipa operacional
→ Teresa Lopes, Sérgio Quaresma, Fernando Gaspar	→Ana Gonçalves
	→Lineu Oliveira
	→Marina Caeiro
	→Marta Teixeira

Estado atual	
Data	Estado
fev-16	AM por iniciar

Descrição da ação de melhoria
Implementar ações conjuntas que promovam a partilha de práticas pedagógicas que favoreçam o aperfeiçoamento dos processos de ensino e de aprendizagem através (i) do desenvolvimento profissional docente e melhoria dos resultados escolares; (ii) da melhoria do clima interpessoal do Agrupamento entre todos os atores no processo ensino/aprendizagem, integrando, numa perspetiva organizacional e sistémica, as divergências e os conflitos num processo formativo de toda a comunidade educativa; e (iii) da capacitação dos alunos de competências de estudo através de práticas pedagógicas eficientes, promovendo a autonomia dos alunos e permitindo uma melhoria na aquisição, compreensão e aplicação dos conhecimentos.

Objetivos da ação de melhoria
→1. Reforçar o trabalho colaborativo dos professores (inter e intra departamento, grupo disciplinar/ano e conselho de turma) através da produção e partilha de materiais / atividades / estratégias e instrumentos de avaliação de aprendizagens.
→2. Valorizar a disciplina e o respeito pelas regras na relação pedagógica, visando o sucesso educativo dos alunos.
→3. Promover a avaliação formativa
→4.Fomentar a autonomia e a responsabilidade dos alunos.

Atividades a realizar
→1.1. Supervisão/acompanhamento pedagógico dos docentes pelos seus pares, promovendo-se um momento reflexivo com a construção e análise de um documento (aspetos positivos, aspetos a melhorar e observações).
→1.2. Elaboração, uma vez por período, de uma matriz comum por disciplina/ano para um instrumento de avaliação, permutando entre professores a respetiva classificação, parcial ou total.
→2.1. Constituição de uma equipa multidisciplinar (professores, alunos, pessoal não docente, encarregados de educação, psicóloga...) que deve acompanhar a gestão da (in)disciplina no Agrupamento e construção de um registo fácil e acessível que permita monitorizar o número de ocorrências disciplinares.
→ 2.2. Realização de encontros/programas de acompanhamento e de capacitação parental.
→2.3. Criação de equipas de voluntariado (apoio entre alunos) e de apadrinhamento aquando da mudança de escolas dentro do agrupamento, em todos os níveis de ensino.
→3.1. Realizar momentos mensais de avaliação formativa, consciencializando os alunos para os seus progressos, dificuldades e implementação de estratégias pessoais de superação.
→4.1. Elaboração de contrato pedagógico com o aluno e EE após a verificação de dificuldades de aprendizagem no final do 1º período.
→4.2.Realização de palestras/debates dinamizados por especialistas propostos pela Direção dirigidos ao Diretores de Turmas sobre a forma de Aprender (Gestão do tempo, aprendizagem e memória, trabalho em grupo, ...)

Resultados a alcançar	
Metas	Indicadores de medida
→1.1. Aposta-se no voluntariado e numa meta de, pelo menos, uma aula por período por cada unidade orgânica do 1º ciclo e JI do agrupamento e, nos demais ciclos, pelo menos, três aulas por período.	→1.1. N.º de situações de supervisão ocorridas entre pares (docentes de departamentos, áreas disciplinares e níveis de ensino diferentes,...)



→1.2. Elaboração de, pelo menos, duas matrizes anuais por disciplina/ano no agrupamento e envolvimento de docentes na permuta da classificação parcial ou total do instrumento de avaliação, envolvendo, pelo menos, dois docentes por disciplina/ano.	→1.2. Nº matrizes anuais por disciplina/ano no agrupamento e n.º de docentes envolvidos na permuta
→2.1. Criar uma equipa que monitorize a indisciplina no Agrupamento e a construção de 1 registo para monitorizar as ocorrências.	→2.1. N.º de registos e grau de satisfação/eficácia do documento produzido – através de um espaço de críticas a contemplar no espaço das «observações» no registo
→2.2. Realizar, pelo menos, dois encontros/programas de acompanhamento e de capacitação parental - em 2016/2017, começar no II/1º Ciclo, envolvendo pelo menos 10% dos encarregados de educação.	→2.2. N.º de encontros e % de participantes nestes encontros
→2.3. Envolver os alunos numa campanha de acompanhamento e de apadrinhamento entre pares, de modo a que haja um envolvimento de padrinho/afilhado no 1º ano de escolaridade e de dois padrinhos/turma no 5º e 10º anos.	→2.3. N.º de alunos envolvidos no acompanhamento e apadrinhamento e n.º de alunos acompanhados
→3.1. Realizar momentos mensais de avaliação formativa em cada disciplina com todos os docentes, monitorizando o processo das aprendizagens relevantes em cada disciplina (conseguido/não conseguido) e partilhar em área disciplinar das aprendizagens realizadas/não realizadas para posterior ação pedagógica pelo menos duas vezes em cada ano letivo.	→3.1. N.º de docentes e de alunos envolvidos neste processo de avaliação formativa; Partilha em área disciplinar das aprendizagens realizadas/não realizadas para posterior ação pedagógica.
→4.1. Implementar contratos pedagógicos com os alunos em risco de retenção e EE após o 1º período, com, pelo menos, 80% dos envolvidos e com sucesso escolar para, pelo menos, 50% dos alunos.	→4.1. % de alunos e encarregados de educação envolvidos e % de alunos com sucesso.
→4.2. Realizar, pelo menos duas, palestras e/ou debates sob a orientação de especialistas de forma a envolver 75% dos DT's do 2º e 3º ciclo, devendo ser atribuída e utilizada a 3ª hora no ensino básico por todos os diretores de turma.	→4.2. N.º de encontros promovidos e % de participantes

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
→1. Colaboração e empenho do pessoal docente. Libertação da tarde de quarta feira para reuniões/encontros.	→1. Incompatibilidade de horários.

→2. Existência de equipa pluridisciplinar de apoio aos alunos e encarregados de educação. A assunção de uma perspetiva organizacional sobre o fenómeno da (in)disciplina.	→2. Os escassos recursos humanos, nomeadamente a existência de uma única psicóloga e a falta de pessoal não docente. Falta de disponibilidade de alunos e encarregados de educação para a implementação de algumas das atividades. Número de alunos por turma nas escolas do Agrupamento.
→3. Motivação dos professores e abertura à reformulação do processo de ensino-aprendizagem	→3. Atribuição de horas para atividades que não se prendem diretamente com os conteúdos. Recetividade dos alunos. Nova abordagem. Avaliação da melhoria dos resultados escolares. Sem resultados imediatos.
→4. Disponibilidade da família/alunos em desenvolver um trabalho de parceria com a Escola e do SPO e atribuição de 3ª horas ao DT .	→4. Dificuldades de envolvimento das famílias/alunos e incompatibilização de horários

Data de início	Data de conclusão
jun-16	jun-17

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Direção, Docentes, Assistentes Operacionais, SPO, Pais e Encarregados de Educação e Alunos do Agrupamento.	Atribuição das horas da componente não letiva dos docentes que integram as equipas operacionais envolvidas no PAM.

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
→ Recolha e tratamento de informação nas atas para ser partilhado em Conselho Pedagógico.	→ Final de cada período
→ Relatório anual do coordenador, onde se fará o levantamento do número de supervisão/acompanhamento entre pares.	→ Final do ano letivo.
→ Relatório da matriz e avaliação por parte dos docentes envolvidos.	→ Final de cada processo
→ Recolha de informação junto dos DT's pela equipa multidisciplinar de gestão da indisciplina	→ Reuniões mensais
→ Construção do «Registo de Ocorrências»	→ Levantamento mensal pela equipa de observação disciplinar junto dos DT's e partilha com o conselho pedagógico.

→Questionário de avaliação dos encontros de capacitação pelos envolvidos.	→ No final de cada encontro.
→Questionário de avaliação da relação pelos padrinhos e voluntários.	→No final de cada período.
→ Apreciação feita na ata de final de período dos conselhos de turma onde um dos pontos da ordem de trabalhos abordará a estratégia da avaliação formativa.	→Final de cada período
→Recolha de informação sobre os contratos pedagógicos implementados.	→ Durante o 2º período - para aperfeiçoar estratégias - e no final do ano para obter a taxa de sucesso.
→ Relatório final do DT sobre as atividades implementadas na promoção da Aprendizagem.	→Final do ano letivo.
→ Reuniões periódicas da equipa para monitorizar a implementação destas atividades e registos no moodle da formação.	→Reuniões mensais

#### 3.5. Fichas das ações de melhoria

##### 3.5.4. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
Melhorar os resultados escolares internos e externos

Coordenador da Ação	Equipa operacional
Elisete Mendonça e Paula Nicolau	Ana Ramos
	Ana Vilarés
	Cândida Rodrigues
	Lourdes Leitão

Estado atual	
Data	Estado
fev-16	AM por iniciar

Descrição da ação de melhoria
Perceber os fatores que levam ao sucesso e/ou insucesso escolares, através de práticas de reflexão mais regulares, quer nos conselhos de turma, quer nos departamentos/áreas disciplinares, permitindo, posteriormente, a implementação de estratégias mais concertadas de melhoria dos resultados escolares.

Objetivos da ação de melhoria
→ 1.Criar uma base de dados que permita disponibilizar informação sobre os resultados escolares;

→2.Apurar e analisar os fatores explicativos do sucesso/insucesso escolares em reuniões de docentes da mesma área/departamento/conselhos de turma;

→3.Desenvolver um processo de reflexão e apropriação dos resultados escolares com vista à equiparação com as metas definidas no PEA;

→4.Otimizar os apoios às disciplinas com avaliação sumativa externa, no horário inicial dos alunos para uma maior co-responsabilização dos intervenientes;

→5.Promover coadjuvâncias/parcerias pedagógicas em turmas com maior insucesso/indisciplina;

→6.Fomentar momentos de trabalho colaborativo.

#### Atividades a realizar

→ 1.1.Construir uma base de dados dos resultados escolares de fácil acesso ao utilizador;

→ 1.2.Incluir na base de dados os resultados escolares dos alunos dos cursos profissionais (elaborado pelo coordenador dos mesmos);

→2.1./3.1.Constar em ordem de trabalhos das reuniões de área/departamento/conselhos de turma, pelo menos uma vez/período, um ponto de apuramento e análise dos fatores explicativos do sucesso/insucesso escolares;

→2.2.Elaborar em área/departamento/conselho de turma um documento com estratégias pedagógicas estruturantes a privilegiar, a aprovar em conselho pedagógico;

→4.1.Implementar um apoio (de aceitação tácita) mais eficaz por turma/nível de acordo com dificuldades/capacidades dos alunos;

→5.1.Efetivar coadjuvâncias/parcerias pedagógicas nas disciplinas / em turmas com maior insucesso/indisciplina;

→6.1.Uniformizar procedimentos relativos à avaliação (elaboração, aplicação e correção de, pelo menos, um instrumento de avaliação comum).

#### Resultados a alcançar

Metas	Indicadores de medida
→ 1.1./1.2. Construir a base de dados até janeiro de 2017 e recolher e tratar 80% dos dados escolares dos alunos do ensino regular e dos cursos profissionais relativos ao sucesso/insucesso;	→ Base de dados e % de informação recolhida;
→2.1/2.2/3.1. Disponibilizar a informação decorrente das reuniões de área/departamento/conselhos de turma acerca dos fatores explicativos do sucesso/insucesso escolares em Conselho Pedagógico, pelo menos uma vez/período;	→Apresentação das várias estratégias definidas em área/departamento/conselhos de turma;

→4.1.Melhorar em 20% a assiduidade dos alunos ao apoio (face ao ano letivo anterior);	→% a assiduidade dos alunos ao apoio (face ao ano letivo anterior);
→4.1.Melhorar em 20% os resultados dos alunos que frequentam regularmente as sessões de apoio;	→% dos alunos que frequentam regularmente as sessões de apoio e que melhoram o seu aproveitamento;
→5.1. Implementar coadjuvâncias/parcerias pedagógicas em pelo menos 10% das turmas com indisciplina e/ou disciplinas com maior insucesso;	→% de turmas envolvidas em coadjuvâncias/parcerias pedagógicas;
→6.1. Melhorar em 3% os resultados escolares dos alunos, aproximando-se gradualmente das metas definidas no PEA.	→Classificações dos alunos na avaliação interna e externa.

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
→Grau de envolvimento dos docentes;	→Acréscimo de reuniões;
→Empenho e disponibilidade dos coordenadores e Direção;	→Aumento da carga burocrática;
→Recursos materiais (salas,...);	→Ausência de hábitos regulares de estudo por parte dos alunos;
→Empenho e envolvimento dos alunos.	→Sobrecarga do horário dos alunos;
	→Número de horas do crédito horário.

Data de início	Data de conclusão
abr-16	jul-17

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Professores; Coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares; Conselho Pedagógico; Direção; Alunos; Encarregados de Educação.	Atribuição de horas da componente não letiva aos docentes das equipas operacionais envolvidos no PAM.

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
→ Registo da assiduidade dos alunos aos apoios;	→ Final do período letivo;
→ Reuniões da equipa operacional com o coordenador com registos no moodle da formação;	→ 2 vezes/período letivo;

→ Elaboração de relatório de avaliação/monitorização;	→ 1 vez/período letivo;
→ Análise dos resultados escolares/período letivo	→ Final do período letivo;
→ Análise dos resultados dos alunos na avaliação externa.	→ Final do ano letivo.

### 3.5. Fichas das ações de melhoria

#### 3.5.4. Ação de Melhoria 4

Designação da ação de melhoria	
Melhorar a eficácia dos meios e processos de comunicação com a comunidade educativa	
Coordenador da Ação	Equipa operacional
→ Dora Gomes → Carlos Fernandes → Júlio Figueiredo	→ António Pinheiro
	→ Henrique Rebelo
	→ Rafael Fataça
	→ João Máximo
	→ Aida Morgado
	→ Margarida de Sá
	→ Manuel Silva
Estado atual	
Data	Estado
mar-16	AM por iniciar
Descrição da ação de melhoria	
Criar, desenvolver e otimizar meios e processos de comunicação, internos e externos, na Comunidade Educativa.	



### Objetivos da ação de melhoria ( estratégico e abrangente)

1. Promover/ melhorar meios e processos de divulgação de informação na comunidade escolar
2. Dar a conhecer os normativos legais a intervenientes da comunidade escolar
3. Promover circuitos de informação internos e externos para melhorar a imagem do agrupamento
4. Dotar e operacionalizar em todas as unidades educativas um plano de emergência

### Atividades a realizar

- 1.1. Criação de um Gabinete/Equipa de Comunicação para promover a eficácia dos meios e processos de comunicação com a comunidade educativa.
- 1.2. Adoção de uma nova plataforma online intuitiva de utilização diária para docentes (sumários e marcação de faltas) e mais acessível e apelativa para pessoal não docente, discentes, pais e encarregados de educação (consulta de sumários, faltas e informações várias relacionadas com o funcionamento da escola e a vida escolar dos respetivos educandos).
- 1.3. Colocação de um PC no PBX e outro na sala dos assistentes operacionais em todas as unidades educativas e criação de emails institucionais para o pessoal não docente.
- 1.4. Formações para pessoal docente e não docente com vista à utilização do correio institucional e da plataforma online.
- 1.5. Divulgação a toda comunidade escolar de informação pertinente (envio periódico de informações, Newsletters, boletim da BE, resenhas do conselho geral e do conselho pedagógico).
- 1.6. Sensibilização dos encarregados de educação na utilização dos serviços web em reuniões com os diretores de turma, professores titulares de turma e direção.
- 1.7. Criação de espaços físicos para afixação/divulgação de informação pertinente (para alunos, assistentes operacionais, assistentes técnicos, docentes).
- 1.8. Divulgação dos alunos que se destacaram em atividades curriculares e extracurriculares (afixação nos devidos painéis, site do agrupamento, e meios de comunicação local sempre que se justifique).
- 1.9. Criação de folhetos para divulgação do horário dos serviços e funcionamento nas diferentes unidades educativas.
- 1.10. Apresentação do regulamento interno por alunos do secundário, padrinhos e monitores, em reuniões no início do ano letivo.
- 2.1. Informação sobre direitos e deveres aos "novos" pais e encarregados de educação pelos representantes das associações de pais de cada unidade educativa.
- 2.2. Formação sobre direitos e deveres dos representantes dos pais/encarregados de educação da turma.
- 2.3. Formação de pais e encarregados de educação sobre a plataforma online.

3.1. Envio para o e-mail institucional de docentes e não docentes de documentos relacionados com a vida escolar do agrupamento.
3.2. Divulgação mensal das atividades previstas no Plano Anual de Atividades nos painéis próprios, no DISPLR e na nova plataforma online a implementar.
3.3. Dar a conhecer o resumo dos assuntos tratados e deliberações do conselho geral ao pessoal docente, não docente, discentes, associação de estudantes e associações de pais e encarregados de educação através dos painéis próprios e site do agrupamento.
3.4. Utilização dos meios de comunicação locais para divulgar notícias do agrupamento.
4.1. Criação de um Gabinete/Equipa responsável pelos planos de emergência nas quatro unidades educativas
4.2. Atualização/implementação/criação do plano de emergência em cada uma das unidades educativas.

Resultados a alcançar	
Metas	Indicadores de medida
1.1. Criação, até final do ano letivo de 2015-2016, de um Gabinete/ equipa responsável pela eficácia da comunicação.	→ Atribuição de horas na componente não letiva aos elementos deste gabinete e o mês de conclusão.
1.2. Adoção da plataforma até setembro 2016 e aplicação de um questionário semestral para avaliação do grau de satisfação relativamente à divulgação da informação através da plataforma online.	→ Plataforma criada e análise dos resultados obtidos na aplicação de questionários.
1.3.1 Obtenção de correio eletrónico institucional para todo o pessoal não docente, garantindo uma utilização mensal de, pelo menos, 50%.	→ Número de endereços eletrónicos institucionais criados e % de acessos.
1.3.2 Disponibilização de 8 PC para utilização no PBX e na sala dos assistentes operacionais (2 por unidade educativa).	→ Número de PCs disponibilizados para utilização no PBX e na sala dos assistentes operacionais.
1.4. Formação do pessoal docente e não docente sobre a utilização do correio eletrónico institucional e plataforma online, concretizando com duas sessões de formação em setembro com, pelo menos, 50% de participantes.	→ Número de sessões de formação e número de participantes nas ações sobre correio institucional e plataforma online.
1.5. Informação regular das deliberações tomadas nos diversos órgãos de gestão escolar e outras estruturas pedagógicas, após o final de cada reunião.	→ Número de informações disponibilizadas.

1.6. Sensibilização dos pais e encarregados de educação para a utilização dos meios de comunicação existentes nas reuniões de pais de final de período dinamizadas pelos diretores de turma e/ou professores titulares, nas reuniões dinamizadas pelas associações de pais e encarregados de educação, consubstanciado num aumento em 50% do número de visitas verificado em igual período no ano transato.	→ Número de reuniões e visitas à plataforma online e página web do agrupamento.
1.7. Criação de 16 espaços físicos próprios para a divulgação da informação a docentes , pessoal não docente, discentes, pais e encarregados de educação, por unidade educativa.	→ Número de espaços criados.
1.8. Reconhecimento do mérito de todos os alunos que se destacaram em atividades curriculares e extracurriculares.	→ Número de alunos cujo mérito foi divulgado.
1.9. Criação de 4 folhetos, um por cada unidade educativa, para divulgação do horário de funcionamento dos serviços.	→ Número de folhetos disponibilizados à comunidade educativa.
1.10. Informação sobre o regulamento interno em todas as reuniões, no início do ano letivo, às turmas de 1º, 5º, 9º e 10º e aplicação de um questionário de satisfação com, pelo menos, 70% de participantes.	→ Nº de reuniões e análise dos resultados obtidos na aplicação de questionários e número de participantes.
2.1. Apresentação dos direitos/deveres e de boas práticas pelas associações de pais aos "novos" pais e encarregados de educação e aplicação de um questionário de satisfação com, pelo menos, 70% de participantes.	→ Análise dos resultados obtidos na aplicação de questionários de satisfação e número de participantes.
2.2. Dinamização de 3 sessões de formação, uma em cada período letivo, para os representantes dos pais/encarregados de educação da turma com, pelo menos, 50% de participantes.	→ Número sessões e de participantes.
2.3. Dinamização de 2 sessões de formação em outubro e dezembro para pais e encarregados de educação sobre a utilização da plataforma online com, pelo menos, 50% de participantes dos pré-inscritos.	→ Número sessões e de participantes.
3.1. Envio para o e-mail institucional de docentes e não docentes de documentos relacionados com a vida escolar do agrupamento e aplicação de um questionário de satisfação, no final do ano letivo, com pelo menos 50% de participantes.	→ Análise dos resultados obtidos na aplicação de questionários de satisfação e número de participantes.
3.2. Divulgação das atividades do PAA previstas (por mês)	→ Número de registos da informação afixada.
3.3. Divulgação dos assuntos tratados e deliberações do Conselho Geral, nas diferentes unidades educativas através de um resumo por cada reunião realizada.	→ Número de resumos divulgados.

3.4. Divulgação de seis notícias do Agrupamento por ano letivo nos meios de comunicação locais.	→ Número de notícias publicadas na comunicação local (revista de imprensa).
4.1. Criação de um Gabinete/Equipa responsável pela segurança para a elaboração/reestruturação dos planos de emergência até ao final do ano letivo de 2015-2016.	→ Atribuição de horas na componente não letiva aos elementos deste gabinete e o mês de conclusão.
4.2. Dar cumprimento à legislação em vigor sobre planos de emergência, até junho de 2017.	→ Documentos dos planos de emergência e mês de conclusão.

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
1.1 Disponibilidade empenho dos elementos a integrar a equipa	→ Dificuldade na conciliação de horários entre os elementos da equipa
1.2 Disponibilização da verba necessária por parte da tutela	→ Custo associado à utilização de uma nova plataforma online
1.3 Existência de dotação orçamental para aquisição dos PCs	→ Inexistência de verba para aquisição dos PCs
1.4. Motivação e disponibilidade dos recursos humanos envolvidos para receber formação.	→ Indisponibilidade dos recursos humanos envolvidos para receber formação e/ou inexistência de formador
1.5. Celeridade na seleção/divulgação da informação	→ Morosidade na seleção/divulgação da informação
1.6 Motivação e existência de recursos dos pais e encarregados de educação para a utilização dos serviços web	→ Desinteresse dos pais e encarregados de educação pela utilização dos serviços web
1.7. Existência de dotação orçamental para aquisição de painéis de divulgação	→ Inexistência de verba para aquisição de painéis de divulgação
1.8. Propostas emanadas dos conselhos de turma/ano, coordenadores dos diretores de turma, coordenadores de projetos/clubes, associações de pais e encarregados de educação e associações de estudantes	→ Inexistência de propostas
1.9. Disponibilização dos folhetos em tempo útil, em diferentes formatos, nas várias unidades educativas	→ Atrasos na execução/distribuição dos folhetos
1.10. Motivação e empatia criadas entre os alunos	→ Indisponibilidade dos alunos para transmitir e/ou apreender a informação veiculada
2.1. Presença/ disponibilidade dos pais e encarregados de educação para se envolverem ativamente na vida escolar dos seus educandos	→ Fraca adesão por parte de pais e encarregados de educação e dificuldade de conciliação de horários
2.2. Presença dos representantes dos encarregados de educação	→ Ausência dos representantes dos encarregados de educação
2.3. Presença dos encarregados de educação e disponibilidade do formador	→ Ausência dos encarregados de educação e/ou indisponibilidade do formador
3.1. Necessidade de utilização do correio institucional	→ Disponibilização da informação para emails de correio eletrónico pessoais

3.2 Publicação/ Afixação em local visível das atividades do Plano anual de atividades a realizar mensalmente	→Publicação/ Afixação não em tempo útil das atividades do plano anual de atividades a realizar mensalmente
3.3. Disponibilização em tempo útil do resumo do conselho geral para posterior divulgação	→ Eventual indisponibilidade do Conselho Geral em facultar uma resenha dos assuntos tratados nesse órgão
3.4. Abertura dos meios de comunicação locais para divulgação das notícias do agrupamento	→ Não publicação por parte dos meios de comunicação local das notícias do agrupamento ou inexistência de notícias para publicar
4.1 Disponibilidade e empenho dos elementos a integrar a equipa	→ Dificuldade na conciliação de horários entre os elementos da equipa
4.2 Dotação orçamental e formação dos recursos humanos envolvidos	→ Indisponibilidade dos parceiros externos e/ou inexistência de dotação orçamental para a concretização das etapas necessárias à elaboração/aprovação dos planos de emergência

Data de início	Data de conclusão
Maio de 2016	Junho de 2017

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Pessoal Docente; Pessoal não Docente; Alunos; Pais e Encarregados de Educação;	25 000€

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
→ Questionários de satisfação a docentes, não docentes, alunos, pais e encarregados de educação, Direção e parceiros	→ Setembro/Outubro, Dezembro, Março/Abril, Maio/Junho
→ Listagem de emails institucionais do pessoal não docente	→ Dezembro
→ Número de PCs disponibilizados	→ No final do ano letivo
→ Consulta dos assuntos enviados para o email institucional;	→ Duas semanas após o envio
→ Registo de presenças em reuniões, ações de formação e/ou sessões de trabalho	→ Após as reuniões, ações de formação e/ou sessões de trabalho
→ Conteúdos e materiais produzidos/publicitados	→ No final de cada período
→ Registos de reuniões/contatos	→ Após o final das reuniões
→ Espaços criados e/ou remodelados	→ No início/final de cada ano
→ Relatórios e dados estatísticos no âmbito do plano tecnológico da educação	→ Início do 2.º e 3.º período

→ Listagem dos alunos distinguidos em atividades curriculares e extracurriculares	→ No início de cada período
→ Número de parceiros e contatos estabelecidos (4.2)	→ No final do ano letivo 2016/2017
→ Verificar a inserção na ordem de trabalhos dos conselhos de turma a promoção da visibilidade dos alunos distinguidos	→ Conselhos de turma de avaliação
→ Plano anual de atividades/ plataforma GARE	→ Mensalmente
→ Reuniões periódicas da equipa para monitorizar a implementação destas atividades e registos no moodle da formação	→ Reuniões mensais