

# Plano de Ações de Melhoria Final

PAM Final  
2022/2023



Julho/setembro de 2023

## 1. Introdução

## 2. Plano de Ações de Melhoria

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

Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

2.2.1. Ficha AM1

2.2.2. Ficha AM2

2.2.3. Ficha AM3

O presente **Plano de Ações de Melhoria (PAM)** resulta do **Relatório de Autoavaliação 2019/2021**, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes do próprio Agrupamento. O PAM articula as ações com a avaliação do **PAM de 2021/2022** (inclui Projeto Educativo de 2020/2022, o Relatório de Avaliação Externa emanado da IGEC de 2014/2015, o PADDE de 2021/2022 e o Plano 21|23 Escola+) e os **resultados do Observatório Pedagógico**.

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. 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
Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional	Liderança e gestão	Transversal
Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica	Prestação do serviço educativo e Resultados	5, 6 e 9
Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos	Prestação do serviço educativo e Resultados	5 e 6

Tabela 1 – 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
<b>Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional</b>

Coordenadores da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Manuela Bento (Coordenadora do Observatório de Qualidade e da Equipa de Autoavaliação do AEPSI; Coordenadora de CD-3.º ciclo; Docente de GEO) Sandra Francisco (Subcoordenadora de DT-2.º ciclo; Docente de HGP/CD) Vitor Carola (Ex-Presidente do Conselho Geral; Docente de HIS)	Eugénia Antunes (Assistente Técnica)
	Fátima Polido (Assistente Operacional)
	Nazaré Lopes (Encarregada Operacional)
	Paulo Matos (Coordenador do Dep. EF; Docente de EF)
	<b>Docente a nomear (Docente do Pré-Escolar)</b>

Estado atual	
Data	Estado
julho/setembro de 2023	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Comunicação / articulação entre a direção e os vários setores do pessoal não docente.
Formação contínua do pessoal não docente.
Maior reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal não docente.
As assistentes técnicas e as assistentes operacionais deverão receber toda a informação necessária para conseguirem organizar e desempenhar melhor as suas funções.
Os critérios de avaliação do pessoal não docente deverão ser clarificados/explicados e discutidos/articulados com o mesmo.
Modernização/atualização dos materiais e equipamentos necessários ao desempenho das funções inerentes ao pessoal não docente.
Motivação e promoção do bem-estar no trabalho.
Maior disponibilidade da Coordenadora Técnica/Encarregada Operacional para ouvir e resolver os problemas do pessoal não docente, atendendo às características individuais de cada um(a).

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
OO (objetivo operacional) 3: Desenvolver com eficácia mecanismos de gestão interna da informação.
OO 2.2: Reforçar a formação para o pessoal docente e não docente.
OO 2.1: Motivar os docentes e não docentes, contribuindo para a sua satisfação profissional.
OO 2: Otimizar o desempenho das funções de coordenação das lideranças intermédias.
OO 1.1: Estabelecer os princípios orientadores da organização.
Objetivo do PADDE: Melhorar as competências digitais dos docentes e não docentes.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução pretendidas	Metas de execução alcançadas	Evidências
Realizado	Comunicação atempada das informações a toda a comunidade escolar, com recurso a meios de divulgação digital e /ou criação de um grupo de WhatsApp (ESTRATÉGIA DA AM - COMUNICAÇÃO).	Pelo menos 1 registo digital mensal.	Alcançada a 100%	Meio digital de divulgação: placard interativo/outro.
Realizado	Formação específica nas áreas de maior necessidade do pessoal não docente, nomeadamente na área dos primeiros socorros - ataques de pânico/ansiedade (assistentes operacionais); formação em excel/word e formação específica nos vários programas informáticos utilizados na secretaria (assistentes técnicas).	1 Ação de formação anual.	Alcançada a 100%	Mais de 85% de participação. Certificados de formação/presença.
Realizado	Reuniões entre as lideranças e o universo que representam, para que se sintam envolvidos e corresponsáveis com o desenvolvimento do PE e a partilha de boas práticas.	1 Reunião mensal.	Alcançada a 100%	Registos/Memorandos das reuniões.
Realizado	Reuniões entre a Direção, os Coordenadores de escola e a Encarregada Operacional, a fim de serem definidas estratégias concertadas de atuação, que promovam a motivação, a satisfação e o bem-estar pessoal das Assistentes Operacionais nas tarefas que desempenham.	1 Reunião por período letivo	Alcançada a 100%	Registos/Memorandos das reuniões.
Realizado	Reuniões entre a Direção, a Coordenadora Técnica e as Assistentes Técnicas, a fim de serem definidas estratégias concertadas de atuação, que promovam a motivação, a satisfação e o bem-estar pessoal das Assistentes Técnicas nas tarefas que desempenham.	1 Reunião por período letivo	Alcançada a 100%	Registos/Memorandos das reuniões.
Realizado	Divulgação de um memorando mensal, dirigido ao pessoal não docente, com informações transmitidas em reunião de Conselho Pedagógico.	1 Memorando mensal.	Alcançada a 100%	Memorandos.
Realizado	Reunião de todo o pessoal não docente com o diretor.	1 Reunião por período letivo.	Alcançada a 100%	Registos/Memorandos das reuniões.
Por realizar	Reiterar a solicitação à autarquia de verbas que financiem a aquisição dos equipamentos necessários e adequados, de preferência mecânicos (8 máquinas de limpeza do chão, eficazes e funcionais, 8 aspiradores, 2 sopradores de folhas de jardim), para uma maior eficácia da limpeza dos espaços escolares interiores e exteriores, com menor esforço na execução das tarefas.	Pelo menos 1 equipamento anual por escola.	Não alcançada	N.º de equipamentos recebidos.

Realizado	Reforçar a motivação e o estímulo positivo/construtivo ao pessoal não docente e ao seu desempenho.	Aplicação de 2 projetos com atividades promotoras do bem-estar no trabalho: -Projeto "HAND IN HAND - Promoção do Bem-estar e das Competências Socioemocionais"; -Projeto "Quartas Culturais Operacionais".	Alcançada a 100%	N.º de atividades desenvolvidas.
-----------	--	--	------------------	----------------------------------

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
A informação é lida por todos.	Falta de recursos tecnológicos ou outros.
Oferta de ações de formação.	Não haver formações nas áreas prioritárias.
Disponibilidade mensal para reunião entre todos os elementos.	Incompatibilidade de horários.
Acesso a toda a informação.	A informação não chegar atempadamente a todos.
Disponibilidade para reunião entre o diretor e o pessoal não docente.	A falta de disponibilidade de um número considerável de elementos representativos.
Disponibilidade de verbas da autarquia para a aquisição de equipamentos.	Escassez de verbas da autarquia para a aquisição de equipamentos.
Disponibilidade/ vontade do PND para aderir a projetos/atividades de motivação e bem-estar pessoal.	Eventual falta de disponibilidade/vontade do PND para aderir a projetos/atividades de motivação e bem-estar pessoal.

Data de início	Data de conclusão
outubro de 2022	julho de 2023

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Direção, Chefias, PND, PD	Sem custos

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reuniões da equipa operacional.	Final de cada período letivo.
Atividades realizadas e documentos elaborados.	No final de cada período letivo.
Observatório de Qualidade.	Final do ano letivo.
Ponto de situação intermédio (Março de 2023)	
Melhorias conseguidas	
<p>Continuou a ser melhorada a comunicação/articulação entre a Direção e os vários setores do pessoal não docente, concretizando-se mais encontros/reuniões informais, criando-se um grupo WhatsApp do pessoal não docente, continuando-se a divulgação do memorando mensal do Conselho Pedagógico, dirigido ao pessoal não docente e utilizando-se o placard digital informativo na escola sede e na escola EB Aristides de Sousa Mendes. O objetivo continua a visar a transmissão célere das decisões tomadas ao pessoal não docente e de outras informações respeitantes à comunidade educativa, com o objetivo de os seus elementos se consigam organizar e desempenhar melhor as suas funções.</p> <p>Está a ser promovida a formação contínua do pessoal não docente. Foi desenvolvida uma ação de formação dinamizada por psicólogas da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira - projeto Caleidoscópio, sobre o tema da Saúde Mental. Foram estabelecidos contactos com entidades formadoras e já agendadas, para o presente ano letivo, outras ações de formação na área da saúde e da gestão de conflitos.</p>	

<p>Continuam a ser desenvolvidas reuniões formais e informais com as lideranças do pessoal docente e não docente, bem como o universo que representam, para que se sintam envolvidos e corresponsáveis com o desenvolvimento do PE e com a partilha de boas práticas. Também, com a finalidade de serem definidas estratégias concertadas de atuação, que promovam a motivação, a satisfação e o bem-estar no trabalho.</p>
<p>Foi realizada uma reunião geral, no dia 18 de janeiro, para apresentação e reflexão sobre os vários relatórios do Observatório de Qualidade, relativos aos resultados escolares de final do ano letivo 2021/22 e do primeiro período do presente ano letivo. Na mesma reunião foram divulgados e partilhados projetos e ações do Agrupamento.</p>
<p>Continua a ser promovido um maior reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal não docente, através de mais feedback e de reforço/estímulo positivo, por parte da Direção e das Lideranças Intermédias. Procura-se uma maior envolvimento do pessoal não docente nas atividades de escola, por exemplo com a sua partilha de informações com os coordenadores de DT, para uma melhor articulação de estratégias de adequação de comportamentos e atitudes dos alunos, ou com a sua participação em ações promotoras de boas práticas, tais como atividades de escola no âmbito do PES, da CD e outras. Também se dinamizaram ações de formação no âmbito do projeto "Quartas Culturais Operacionais", encontrando-se outras agendadas, como por exemplo uma visita cultural à zona de Belém e seus monumentos, no dia 5 de abril de 2023.</p>
<p><b>Constrangimentos surgidos</b></p>
<p>Estão dependentes da disponibilidade da Autarquia verbas que financiem a aquisição de equipamentos necessários e adequados a uma maior eficácia da limpeza dos espaços escolares interiores e exteriores do Agrupamento. Refira-se que uma das máquinas de apoio à limpeza do chão dos espaços escolares se encontra avariada, pelo que se aguarda uma solução, sendo que a outra máquina disponível é difícil de manusear porque exige um grande esforço físico.</p>
<p><b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b></p>
<p>Importa continuar a aprofundar a comunicação entre a Direção/ Lideranças Intermédias e o pessoal não docente, de modo a que este continue a sentir-se ouvido, compreendido, mais envolvido e participativo nos vários aspetos da vida escolar, e as suas opiniões/sugestões integradas nas decisões do Agrupamento.</p>
<p><b>Ponto de situação final (Julho/setembro de 2023)</b></p>
<p><b>Melhorias conseguidas</b></p>
<p>Foi melhorada a comunicação/articulação entre a Direção e os vários setores do pessoal não docente, concretizando-se mais encontros/reuniões informais, e criando-se um grupo WhatsApp do pessoal não docente. Deu-se continuidade à divulgação do memorando mensal do Conselho Pedagógico, dirigido ao pessoal não docente, e à utilização do placard digital informativo na escola sede e na escola EB Aristides de Sousa Mendes. O objetivo visa a transmissão célere das decisões tomadas, ao pessoal não docente e de outras informações respeitantes à comunidade educativa, de modo a que os seus elementos se consigam organizar e desempenhar melhor as suas funções.</p>
<p>Foi promovida a formação contínua do pessoal não docente, assim como estabelecidos contactos com entidades formadoras e realizadas ações de formação na área da saúde, do bem estar mental (formação dinamizada por psicólogas da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira - Projeto Caleidoscópio) e da gestão de conflitos (desta última, foram entregues certificados aos participantes).</p>
<p>Foram desenvolvidas reuniões formais e informais com as lideranças do pessoal docente e não docente, bem como com o universo que representam, para que se sintam envolvidos e corresponsáveis no desenvolvimento do PE e na partilha de boas práticas, projetos e ações do Agrupamento, também com a finalidade de serem definidas estratégias concertadas de atuação, que promovam a motivação, a satisfação e o bem-estar no trabalho e o trabalho de qualidade.</p>
<p>Foi promovido um maior reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal não docente, através de mais feedback e de reforço/estímulo positivo, por parte da Direção e das Lideranças Intermédias. Procurou-se uma maior envolvimento do pessoal não docente nas atividades de escola, por exemplo com a partilha de informações com os coordenadores de DT, para uma melhor articulação de estratégias de adequação de comportamentos e atitudes dos alunos, ou com a sua participação em ações promotoras de boas práticas, tais como atividades de escola no âmbito do PES, da CD e outras (organização de vários momentos de convívio para pessoal docente e não docente, quer no início de ano letivo quer no final de cada período letivo, na escola sede e/ou na Aristides de Sousa Mendes, assim como a organização do Baile de Finalistas na escola sede). Foram ainda dinamizadas ações de formação no âmbito do projeto "Quartas Culturais Operacionais", com a envolvimento direta do pessoal não docente, projeto que culminou com a realização de uma visita cultural à zona de Belém e a alguns dos seus monumentos, no dia 5 de abril de 2023.</p>
<p>Foi elaborado um inquérito de satisfação ao pessoal não docente, cuja aplicação decorreu no início do ano letivo 2022/23, de modo a, mais uma vez, se monitorizar o seu grau de satisfação e aferir sensibilidades e sugestões de melhoria, a integrar no plano de ações de melhoria.</p>
<p><b>Constrangimentos surgidos</b></p>
<p>Estão dependentes da disponibilidade da Autarquia verbas que financiem a aquisição de equipamentos necessários e adequados a uma maior eficácia da limpeza dos espaços escolares, interiores e exteriores, do Agrupamento.</p>
<p>A idade mais avançada do pessoal não docente, associado ao cansaço generalizado e descontentamento social, muitas vezes dificulta ou inviabiliza a concretização das várias ações de melhoria que especificamente lhe estão destinadas.</p>
<p><b>Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2023/2024 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)</b></p>
<p>Importa continuar a aprofundar a comunicação entre a Direção/ Lideranças Intermédias/Chefes e o pessoal não docente, de modo a que este se sinta mais ouvido, mais envolvido e participativo nos vários aspetos da vida escolar, e as suas opiniões/sugestões integradas nas decisões do Agrupamento.</p>

Importa continuar a promover a formação contínua do pessoal não docente, com o estabelecimento de contactos com entidades formadoras. Do mesmo modo, deverá continuar a dinamizar-se o projeto de promoção da cultural geral, de competências sociais, de diversos saberes e do grau de modernização e de satisfação do pessoal não docente "Quartas Culturais Operacionais"/outros.

## 2.4. Fichas das ações de melhoria

## 2.4.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica

Coordenadores da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Manuela Bento (Coordenadora do Observatório de Qualidade e da Equipa de Autoavaliação do AEPSI; Coordenadora de CD-3.º ciclo; Docente de GEO) Sandra Francisco (Subcoordenadora de DT-2.º ciclo; Docente de HGP/CD) Vítor Carola (EX-Presidente do Conselho Geral; Docente de HIS)	Filomena Branco (Docente de POR)
	Joaquina Oliveira (Coordenadora do Dep. EXP; Docente de EV)
	Luísa Santos (Coordenadora do Dep. CSH; Docente de GEO)
	Manuela Lourenço (Docente do 1.º ciclo)
	Rute Silva (Aluna de Línguas e Humanidades do 11.º E)

Estado atual	
Data	Estado
julho/setembro de 2023	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
A articulação horizontal do currículo deverá promover a interligação dos conteúdos disciplinares e o sucesso educativo.
A biblioteca escolar deverá contribuir para o aluno desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente mais autónomos.
Os pais/encarregados de educação deverão participar ativamente em tudo o que se relacione com o seu educando, designadamente no que diz respeito às medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.
Necessidade de efetivar a observação de aulas entre pares, como um processo organizado e promotor do desenvolvimento profissional do pessoal docente e do sucesso escolar.
Deverá reforçar-se o feedback aos alunos sobre as aprendizagens desenvolvidas, acompanhado das devidas orientações, de modo a que o aluno saiba como prosseguir e melhorar, colmatando as fragilidades evidenciadas.
Dever-se-á continuar a utilizar práticas de avaliação formativa que identifiquem as reais dificuldades dos alunos, recorrendo, sempre que possível, a plataformas digitais.
Dever-se-á continuar a utilizar metodologias ativas diversificadas e práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, recorrendo-se, sempre que possível, ao digital, de forma a rentabilizar as diferentes competências, hábitos de estudo e motivação dos alunos, promovendo o seu sucesso educativo.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Eixo 1: Liderança e visão estratégica. OE (Objetivo Estratégico) 5: Promover a integração externa do agrupamento.

Eixo 2: Prestação de serviço educativo. OE 1: Fomentar práticas de trabalho colaborativo e cooperativo.
OE 2: Impulsionar a supervisão da prática pedagógica.
OE 3: Desenvolver processos de articulação curricular.
OE 4: Fomentar a partilha de saberes/conhecimentos.
OE 5: Fomentar práticas de diferenciação pedagógica e de inclusão.
OE 6: Incentivar a inovação pedagógica.
OE 10: Promover as Bibliotecas Escolares como meios de desenvolvimento do currículo.
Eixo 3: Resultados académicos. OE 1: Melhorar os resultados escolares.

Metas gerais pretendidas (metas de sucesso/impacto)	Metas gerais alcançadas (metas de sucesso/impacto)
Manter os resultados escolares por disciplina e ano de escolaridade ou aumentar em 0,1% os resultados escolares nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso inferior a 90%.	<p>1.º ciclo: A meta foi superada ou atingida em todas as disciplinas do 1.º ano; não foi alcançada na disciplina de ESTUDO DO MEIO do 2.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de POR e ING do 3.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de POR, MAT e ESTUDO DO MEIO do 4.º ano.</p> <p>2.º ciclo: A meta não foi alcançada nas disciplinas de POR, HGP e EF do 5.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de MAT, ING e EF do 6.º ano.</p> <p>3.º ciclo: A meta não foi alcançada nas disciplinas de POR, ING, HIS, GEO, MAT, CN, EV, EF, TIC e OC do 7.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de ING, FRA, ESP, GEO, MAT, CN, FQ, TIC, CD e OC do 8.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de POR, FRA, ESP, HIS, GEO, EV, EF, TIC, ROB, CD e OC do 9.º ano.</p> <p>Secundário: A meta não foi alcançada nas disciplinas de POR, ING, EF, MACS, FQ A, BIO/GEOL, GEO A de 10.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de POR, ING, FIL, EF, MACS, FQA, BIO/GEOL, GEO A e HIS A, do 11.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de POR, MAT A e HIS A do 12.º ano.</p> <p>Constata-se, no presente ano letivo, uma tendência para a diminuição das taxas de sucesso em maior número de disciplinas dos vários anos de escolaridade, muito provavelmente resultado da contínua instabilidade escolar dos anos de pandemia a que estiveram sujeitos os alunos, o que originou uma menor preparação para a obtenção de um maior sucesso escolar, incrementada, no último ano, pela instabilidade social e económica da classe docente e da sociedade portuguesa em geral.</p>

Manter a qualidade do sucesso, por disciplina, em cada ano de escolaridade (classificações equivalentes a Bom e Muito Bom), ou aumentar em 0,5% a qualidade do sucesso, por disciplina, em cada ano de escolaridade, quando este é inferior a 60%.	<p><b>1.º ciclo:</b> A meta não foi alcançada na disciplina de EF/EA do 1.º ano e do 2.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de EF/EA, EM e POR do 3.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de POR e ING do 4.º ano.</p> <p><b>2.º ciclo:</b> A meta não foi alcançada nas disciplinas de POR, TIC, EF e HGP do 5.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de CD, CN, EF, EM, EV, HGP, ING, MAT, OC e TIC do 6.º ano.</p> <p><b>3.º ciclo:</b> A meta não foi alcançada nas disciplinas de CN, EF, EV, ESP, HIS, MAT, OC, OT, e POR do 7.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de CN, EF, EV, FQ, FRA, GEO, ING, MAT e OC do 8.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de EF, FRA e ROB do 9.º ano.</p> <p><b>Secundário:</b> A meta não foi alcançada nas disciplinas de BIO/GEOL, EF, FQ A, HIS A, ING, MAT A, MACS, POR de 10.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de EF, FQA, FRA, HIS A, ING e MACS do 11.º ano; não foi alcançada nas disciplinas de API B, ING, MAT A, POR, PSI B, SOC. do 12.º ano.</p>
Manter o sucesso pleno por ano de escolaridade, ou aumentar em 0,5% quando este é inferior a 60%.	<b>A meta foi superada nos 1.º, 2.º, 3.º, 5.º e 9.º ano de escolaridade. Nos restantes anos de escolaridade a meta não foi alcançada, registando-se menor taxa de sucesso pleno.</b>

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução pretendidas	Metas de execução alcançadas	Evidências
Realizado	Definição de um horário na biblioteca da escola sede, onde sejam promovidas atividades no âmbito do desenvolvimento de hábitos de trabalho e métodos de estudo junto dos alunos (opcional para o aluno).	Pelo menos 1 tempo letivo por dia/ semanal (1.º ciclo).	Alcançada a 100%	Registo das presenças e das atividades desenvolvidas com os alunos.
Por realizar	Dinamização por parte da APEE de encontros com os representantes dos pais/EE de cada turma, para darem sugestões no sentido de melhorar a vida escolar dos alunos, nomeadamente no que respeita a medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, depois de auscultados os restantes pais/EE.	Pelo menos 1 encontro por período.	Não alcançada	Registo das presenças dos pais e EE e resumo das sugestões apresentadas em cada encontro.
Realizado	Realização de ações de formação de professores, no âmbito da diferenciação pedagógica, munindo-os de ferramentas que contribuam para inovar em contexto de sala de aula.	Pelo menos 1 ação de formação, por ano, por grupo disciplinar, no âmbito da diferenciação pedagógica.	Alcançada a 100%	Registos relativos às ações realizadas.
Realizado	Troca de experiências e de informação no contexto de projetos e ações de formação internas.	Partilha de uma experiência por, pelo menos, 60% dos professores.	Superada - 100%	Relatório de coordenação de projetos.
Realizado	Partilha de instrumentos de trabalho, com destaque para os digitais, no seio dos conselhos de turma e grupos de disciplinares/ grupos de ano (1.º ciclo).	Utilização de, pelo menos, 1 instrumento partilhado em todas as turmas do mesmo ano de escolaridade.	Superada - partilha de mais que um instrumento	Atas de conselhos de turma/ de grupos disciplinares /grupos de ano (1.º ciclo). Relatório de final de ano do PAADE.
Realizado	Inclusão de recursos educativos digitais nas planificações das diferentes disciplinas.	Registo de, pelo menos, 1 sumário com referência a 1 recurso educativo digital.	Superada - registo de mais que um instrumento	Registo no INOVAR (sumários).
Realizado	Utilização da tutoria, do ATE e da hora de DT/ET para incrementar o envolvimento dos alunos no seu processo de aprendizagem, através de atividades educativas.	Atribuição deste benefício a pelo menos 90% dos alunos sinalizados.	Superada - 100%	Relatórios das tutorias. Registo de sumários no INOVAR.
Realizado	Seleção/priorização de conteúdos transversais aos diferentes grupos disciplinares que sustentam as aprendizagens presentes e futuras dos alunos, no âmbito da articulação horizontal.	Identificação de, pelo menos, 1 registo anual em ata de conselho de turma/grupo de ano (1.º ciclo). Planificação de, pelo menos, um DAC anual por turma/grupo de ano (1.º ciclo).	Alcançada a 100%	Atas de conselho de turma/ grupo de ano (1.º ciclo).
Realizado	(Re)implementação da supervisão pedagógica colaborativa, desenvolvida entre pares pedagógicos de docentes de cada conselho de turma / conselho de docentes, promovendo a articulação horizontal, sustentada na definição e experimentação de estratégias de ensino e aprendizagem criativas, ativas e promotoras do sucesso.	Concretização da supervisão pedagógica colaborativa entre, pelo menos, 75% dos docentes.	Superada - mais de 85%	Registo no INOVAR (sumários). Registo nos documentos de suporte à supervisão pedagógica colaborativa (SPC). Estatística da SPC.

Realizado	Continuar a reforçar-se o desenvolvimento dos DAC nas turmas, apostando-se na efetivação de atividades interdisciplinares que utilizem metodologias ativas diversificadas, com recurso, sempre que se justifique, ao digital e a práticas de diferenciação pedagógica na sala de aula, de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, a motivação dos alunos e a promoção do seu sucesso educativo.	Concretização dos DAC em 80% das turmas.	Alcançada - 80%	Registo no INOVAR (sumários). Registo nos documentos de suporte aos DAC das turmas.
Realizado	Continuar a desenvolver-se instrumentos de avaliação diversificados e mais objetivos, recorrendo-se, sempre que possível, ao digital, utilizando-os como formas de <i>feedback</i> de qualidade das aprendizagens dos alunos.	Elaboração de pelo menos um instrumento de avaliação, em formato digital, por período letivo e por cada docente.	Alcançada a 100%	Registo nos documentos de suporte dos departamentos curriculares.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade dos docentes para trabalhar colaborativamente.	Ausência de horário compatível para o trabalho colaborativo.
Disponibilidade e colaboração entre a direção e as chefias intermédias e entre estas e o restante pessoal docente.	Imponderáveis associados à condição pandémica.
Oferta do complemento educativo da tutoria.	Escassez de docentes para assegurar a tutoria.
Disponibilidade de recursos informáticos operacionais e funcionais.	Recursos informáticos pouco operacionais e/ou pouco funcionais.

Data de início	Data de conclusão
outubro de 2022	julho de 2023

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Direção, CP, Coordenadores de departamento, Coordenadores de grupo de recrutamento, PD, Biblioteca Escolar, APEE, Pais/EE, Alunos.	Sem custos.

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reuniões de acompanhamento e monitorização.	Final de cada período letivo.
Levantamento de dados a partir de registos de presenças, resumos de encontros/reuniões.	Final de cada período letivo.
Observatório de Qualidade.	Final do ano letivo.
Ponto de situação intermédio (Março de 2023)	
Melhorias conseguidas	
No presente ano letivo, foi criada uma sala de estudo na biblioteca escolar na escola sede, para apoio ao estudo dos alunos com dificuldades de aprendizagem, para além da frequência de reforços de aprendizagem (RA). O papel da biblioteca escolar foi reforçado e tornou-se preponderante na dinamização de ações, promotoras do enriquecimento e desenvolvimento curricular e de promoção de hábitos de trabalho e métodos de estudo.	
Foi realizada uma reunião entre a Direção e Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento (APEE), no sentido de se articular o desenvolvimento de atividades dirigidas aos pais/EE. No próximo dia 4 maio de 2023 já está agendada uma sessão de reflexão sobre "Uma escola com Cultura em nome da Educação" dirigida aos pais/EE e aos professores.	
Através dos Diretores de Turma, da EMAEI e da equipa do SPO tem-se envolvido cada vez mais os pais/EE, de modo a que estes participem ativamente em tudo o que se relacione com os seus educandos, designadamente no que diz respeito às medidas de suporte à aprendizagem, à inclusão e ao sucesso. Também, no presente ano letivo, foi novamente reforçado o apoio de tutoria, de modo a incrementar o envolvimento e a corresponsabilização dos alunos e dos seus pais/EE no processo de aprendizagem numa perspetiva de promoção do sucesso escolar.	

<p>Continua a consolidar-se, como prática comum e continuada do Agrupamento, a supervisão pedagógica colaborativa (SPC), desenvolvida entre pares pedagógicos de docentes de cada conselho de turma/conselho de docentes ou grupo disciplinar, promovendo a articulação horizontal e/ou vertical, sustentada na definição e experimentação de estratégias de ensino e aprendizagem criativas, ativas e promotoras do sucesso. Esta prática visa ainda ser um processo organizado e promotor do desenvolvimento profissional do pessoal docente, da prática do trabalho colaborativo e da articulação curricular, numa comunidade aprendente. Foi realizado um estudo estatístico sobre a efetivação desta prática no ano letivo de 2021/22, o qual teve como resultado que mais de 80% dos docentes do Agrupamento desenvolveram a SPC.</p>
<p>A Direção tem promovido, fortemente, a troca de experiências e de informações no contexto de projetos e de práticas pedagógicas ativas, entre outras, com a realização, no início do ano letivo, de uma ação de curta duração -"Ser professor: partilhar práticas e preparar o futuro". Concretizaram-se também workshops de disseminação das mobilidades Erasmus, realizadas pelos docentes do Agrupamento. Ocorreu uma reunião de professores dinamizadores de projetos e clubes integrantes do PAA do Agrupamento, em março de 2023. Serão dinamizadas as VI Jornadas do Ambiente, em junho do presente ano, assim como uma mostra de projetos e atividades de OC.</p>
<p>A Direção do Agrupamento também tem promovido, fortemente, a generalização de práticas de diferenciação pedagógica que contribuam para um maior sucesso educativo das crianças e alunos. Para além das ações de formação frequentadas de forma autónoma, tendo em conta a necessidade de cada docente, a Direção está a promover/divulgar esclarecimentos/reuniões/atividades/ações no âmbito da melhoria das boas práticas pedagógicas, da promoção do perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória (PASEO), da avaliação por domínios de aprendizagem (projeto MAIA) e da capacitação digital. Em simultâneo, concretizou-se a troca de experiências, de boas práticas, no seio de projetos e ações de formação internas, entre eles o projeto Erasmus+ ou o PADDE, para além dos vários projetos do PAA, dinamizados em várias disciplinas, em clubes, nas aulas de CD, de OC e de outras. Os incentivos à realização de ações de formação de professores, no âmbito da diferenciação pedagógica, não só externas mas também internas, dinamizadas por docentes, têm como objetivo munir os docentes de ferramentas específicas, em sintonia com a realidade do Agrupamento, que contribuam para inovar em contexto de sala de aula, com vista à concretização do PASEO e do sucesso pleno dos alunos. No presente ano letivo, um novo grupo de docentes realizou uma ação de formação no âmbito do projeto MAIA, com um formador interno do próprio Agrupamento. A Direção tem igualmente promovido a divulgação externa das boas práticas do Agrupamento, com o incentivo à participação em iniciativas da DGE. Foi realizada, no Agrupamento, uma reunião de rede sobre Autonomia e Flexibilidade Curricular, dinamizada pela DGE.</p>
<p>A Direção do Agrupamento promoveu fortemente a articulação horizontal e vertical do currículo, de modo a concretizar-se a interligação dos conteúdos disciplinares e o sucesso educativo. Uma das medidas implementadas continuou a ser a atribuição de horas letivas comuns no horário dos alunos e dos docentes das disciplinas de História, Geografia, Ciências Naturais e Físico-Química, do 7.º ano de escolaridade. Outra medida consistiu na dinamização de reuniões dos conselhos de turma, no primeiro período letivo, para definição dos DAC das turmas, bem como de projetos e atividades no âmbito do PES, da CD, da OC e de outros, cuja reflexão e avaliação é efetuada trimestralmente. Operacionalizou-se e fomentou-se, ainda, a partilha de instrumentos de trabalho, a inclusão mais frequente de recursos digitais na prática letiva, a utilização de PRI (processos de recolha de informação) digitais, o trabalho colaborativo e cooperativo, a inovação pedagógica, a partilha de saberes e conhecimentos entre os docentes, a priorização de conteúdos transversais nos diferentes grupos disciplinares, a operacionalização e implementação do PADDE, com a definição de um calendário de utilização, em sala de aula, dos equipamentos informáticos e das pedagogias com recurso ao digital, com vista à contínua melhoria dos resultados escolares e do sucesso educativo dos alunos.</p>
<p><b>Constrangimentos surgidos</b></p>
<p>Fraca cobertura de rede wifi para utilização dos kits tecnológicos e respetivas ferramentas digitais, nomeadamente na escola Aristides de Sousa Mendes.</p>
<p><b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b></p>
<p>Importa continuar a incentivar e a generalizar as boas práticas e a inovação pedagógica, o trabalho colaborativo e reflexivo, as metodologias mais ativas centradas nos alunos e pedagogicamente diferenciadas e diferenciadoras, com a adequada e pertinente colaboração dos pais/EE, visando a promoção do sucesso escolar e do sucesso pleno de todos os alunos do AEPSI.</p>
<p><b>Ponto de situação final (Julho/setembro de 2023)</b></p>
<p><b>Melhorias conseguidas</b></p>
<p><b>Continuou a ser fortemente promovida, pela Direção do Agrupamento, a articulação horizontal e vertical do currículo, de modo a concretizar-se a interligação dos conteúdos disciplinares e consequentemente o incremento do sucesso educativo. Uma das medidas que continuou a ser implementada foi a atribuição de horas letivas comuns no horário dos alunos do 7.º ano de escolaridade e dos docentes das disciplinas de História, Geografia, Ciências Naturais e Físico-química. Outra medida consistiu na dinamização de reuniões de conselhos de turma/conselhos de ano, no primeiro período letivo, para definição dos DAC das turmas e de projetos e atividades no âmbito do PES, da CD, OC e outros, cuja reflexão e avaliação são efetuadas no final de cada período letivo. Ao mesmo tempo, operacionalizou-se e fomentou-se a partilha de instrumentos de trabalho, de processos de recolha de informação, a inclusão mais frequente de recursos digitais na prática letiva, o trabalho colaborativo e cooperativo, a inovação pedagógica, a partilha de saberes e conhecimentos entre os docentes, a priorização de conteúdos transversais nos diferentes grupos disciplinares e/ou dentro dos grupos de ano, no caso do 1.º ciclo, a operacionalização e implementação do PADDE (foi criado um calendário, onde todos os ciclos de ensino e todos os docentes tiveram de lecionar aulas com utilização de recursos e metodologias no âmbito do digital), com vista à contínua melhoria dos resultados escolares e do sucesso educativo dos alunos. No início do ano letivo, a Direção promoveu fortemente a troca de experiências e de informações no contexto de projetos e de práticas pedagógicas ativas, entre outras, com a realização de uma ação de curta duração - "Ser professor: partilhar práticas e preparar o futuro". Concretizaram-se também workshops de disseminação das mobilidades Erasmus, realizadas pelos docentes do Agrupamento. Ocorreu uma reunião de professores dinamizadores de projetos e clubes integrantes do PAA do Agrupamento, em março de 2023. Foram divulgadas, nas Jornadas Municipais da Educação, as várias atividades no âmbito do Plano Cultural de Escola. No final do ano letivo foi fortemente promovida pela Direção uma mostra, a toda a comunidade escolar, dos trabalhos e projetos desenvolvidos, com a dinamização, entre outras, do Dia do Agrupamento, das VI Jornadas do Ambiente, da Gala do Desporto Escolar, da mostra de projetos e atividades de OC.</b></p>

<p>A biblioteca escolar continuou a ter, ao longo de todo o ano letivo, um papel preponderante na dinamização de ações, junto dos alunos, com envolvimento dos docentes das várias áreas curriculares e até de alguns pais/EE, promotoras do enriquecimento e desenvolvimento curricular dos alunos, dos seus hábitos de trabalho e métodos de estudo, e consequente reforço da sua progressiva autonomia. Foram dinamizados os desafios temáticos mensais, os quais integraram temas do âmbito disciplinar, da dimensão da CD, da OC, do PES, do projeto Ubuntu / Artes/ entre outros, que envolveram ações de divulgação, sensibilização, contactos com entidades externas e a realização de desafios, de trabalhos práticos, por parte dos alunos, de exposições temáticas, continuando a ser reforçada a aquisição de diversos materiais de consulta para utilização por parte dos alunos e dos docentes das várias áreas disciplinares, promovendo simultaneamente a literacia e a capacidade de os alunos participarem ativamente na sociedade.</p>
<p>Através dos Diretores de Turma, Educadores e Professores Titulares, da EMAEI e da equipa do SPO, procurou-se envolver os pais/EE, de modo a que estes participassem mais ativamente em tudo o que se relacionou com os seus educandos, designadamente medidas de suporte à aprendizagem, à inclusão e ao sucesso. Também, no presente ano letivo, foi fortemente reforçado o apoio de tutoria, de tal forma que todos os alunos propostos foram contemplados, incrementando o seu envolvimento e corresponsabilização, bem como o dos seus pais/EE, no processo de aprendizagem e no alcance do sucesso escolar.</p>
<p>No mês de maio foi dinamizada, pela Direção do Agrupamento, uma sessão de reflexão sobre "Uma escola com Cultura em nome da Educação" dirigida aos pais/EE e aos docentes, a qual proporcionou a troca de ideias, informações e experiências entre os elementos presentes.</p>
<p>A Direção do Agrupamento continuou a promover, fortemente, a generalização de práticas de diferenciação pedagógica que contribuísem para um maior sucesso educativo das crianças e alunos. Para além das ações de formação frequentadas de forma autónoma e segundo a necessidade de cada docente, a Direção dinamizou sessões de esclarecimento/atividades no âmbito da melhoria das boas práticas pedagógicas, da promoção do perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória (PASEO), da avaliação por domínios de aprendizagem (projeto MAIA) e da capacitação digital (PADDE), com a troca de experiências, de informação, de boas práticas, no seio de projetos e ações de formação internas, entre eles o projeto Erasmus+, Erasmus K2 ou o PADDE. No presente ano letivo, um novo grupo de docentes realizou uma ação de formação no âmbito do projeto MAIA, com um formador do próprio Agrupamento. No âmbito do projeto MAIA foram dinamizadas no Agrupamento, no 3.º período letivo, com a equipa nacional responsável por este projeto, sessões de monitorização e reflexão, as quais incluíram aulas assistidas nos vários ciclos de ensino e reuniões de trabalho entre equipa, docentes e alunos. Foi ainda realizada, também no Agrupamento, uma reunião de rede sobre Autonomia e Flexibilidade Curricular, dinamizada pela DGE. Os incentivos à realização de ações de formação de professores, no âmbito da diferenciação pedagógica, também internas, teve como objetivo munir os docentes de ferramentas específicas, em sintonia com a realidade do Agrupamento, que contribuíram para inovar em contexto de sala de aula, com vista à concretização do PASEO, do sucesso pleno dos alunos e de um ensino de maior qualidade.</p>
<p><b>Constrangimentos surgidos</b></p>
<p>Foi possível definir um horário específico na biblioteca (opcional para os alunos), onde foram promovidas, por docentes, atividades no âmbito do desenvolvimento de hábitos de trabalho e métodos de estudo, junto dos alunos. Contudo, registou-se uma fraca adesão dos alunos, devido à sobreposição das atividades letivas.</p>
<p>Não se concretizou a dinamização, por parte da APEE-AEPSI, de encontros com os representantes dos pais/EE de cada turma, para darem sugestões no sentido de melhorar a vida escolar dos alunos, nomeadamente no que respeita a medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, em virtude do ano letivo ter decorrido, mais uma vez, de forma atípico, devido à contestação social do pessoal docente e não docente, que o caracterizou.</p>
<p>Existência de fraca cobertura de rede wifi para utilização dos kits tecnológicos e respetivas ferramentas digitais, nomeadamente na escola Aristides de Sousa Mendes.</p>
<p><b>Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2023/2024 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)</b></p>
<p>Importa continuar a incentivar e a generalizar as boas práticas e a inovação pedagógica, o trabalho colaborativo e reflexivo, as metodologias mais ativas centradas nos alunos e pedagogicamente diferenciadas e diferenciadoras, com a adequada, pertinente e constante colaboração dos pais/EE e do órgão social que os representa, com vista a continuar a promover-se o sucesso escolar, o sucesso escolar pleno e a inclusão de todos os alunos do AEPSI.</p>
<p>Importa continuar a fomentar a interiorização da prática corrente da supervisão pedagógica colaborativa, desenvolvida entre pares pedagógicos de docentes de cada conselho de turma/conselho de docentes ou grupo disciplinar, como um processo organizador e promotor do desenvolvimento profissional do pessoal docente, da prática do trabalho colaborativo e da articulação curricular, sustentada na definição e experimentação de estratégias de ensino e aprendizagem criativas, ativas e promotoras do sucesso escolar.</p>
<p>Importa continuar a dar à biblioteca escolar um papel preponderante na dinamização de diversas ações/atividades, junto dos alunos, com envolvimento dos docentes das várias áreas curriculares e dos pais/EE, promotoras do enriquecimento e desenvolvimento curricular dos alunos, dos seus hábitos de trabalho e métodos de estudo, que se querem progressivamente mais autónomos, com vista à melhoria do seu sucesso e das suas atitudes perante a escola e o ensino e a aprendizagem.</p>

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.3. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos

Coordenadores da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Manuela Bento (Coordenadora do Observatório de Qualidade e da Equipa de Autoavaliação do AEPSI; Coordenadora de CD-3.º ciclo; Docente de GEO) Sandra Francisco (Subcoordenadora de DT-2.º ciclo; Docente de HGP/CD) Vitor Carola (Ex-Presidente do Conselho Geral; Docente de HIS)	Augusta Santos (Coordenadora do GA; Coordenadora do Apoio Tutorial Específico; Docente de ING)
	Cristina Martins (Psicóloga)
	Diogo Carvalho (Aluno de Economia do 11.ºD)
	Eugénia Silva (Presidente da APEE-PSI)
	Manuela Polido (Assistente Operacional)

Estado atual	
Data	Estado
julho/setembro de 2023	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Melhorar a comunicação, na comunidade escolar, relativamente a situações de indisciplina.
Inovar os meios de resolução das dificuldades de diálogo sentidas pelos alunos.
Promover uma atuação concertada de todos os intervenientes educativos no sentido de garantir um ambiente previsível, positivo, seguro e consistente.
Reforçar a comunicação entre o DT e os alunos.
Maior envolvimento e entajuda entre o pessoal docente e não docente, na gestão de conflitos entre alunos.
Celeridade e efetivação na aplicação das medidas corretivas ou sancionatórias, respetivamente pelo Diretor de Turma e pelo Diretor do AEPSI.

Reforçar os recursos humanos afetos ao GAA, à Tutoria e aos vários projetos no âmbito do SPO e do PES, para garantir uma maior abrangência na implementação e no desenvolvimento de estratégias/atividades com vista à adequação de atitudes e valores dos alunos.
Registo formal de todas as ocorrências comportamentais desadequadas no INOVAR, sempre com informação aos pais/EE.
Educação para os valores e atitudes através da disciplina de Cidadania e Desenvolvimento e da hora de DT/ET.
Concertação de atuação de todos os agentes educativos no sentido da promoção de boas práticas e para o efetivo cumprimento do RI por parte dos alunos em todo o espaço escolar.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Eixo 2 - Prestação de serviço educativo:
OE (Objetivo Estratégico) 7: Educar para a cidadania.
OE 8: Combater a indisciplina.
OO (Objetivo Operacional) 8: Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes.

Meta geral pretendida (metas de sucesso/impacto)	Meta geral alcançada (metas de sucesso/impacto)
Reduzir o número de ocorrências disciplinares em 10%.	<b>Em comparação ao período homólogo pré pandemia, conseguiu-se uma redução aproximada de 8% do número de ocorrências disciplinares, contudo a instabilidade social verificada no período pós pandemia não tem permitido uma redução significativa do número de ocorrências disciplinares dos alunos.</b>

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução pretendidas	Metas de execução alcançadas	Evidências
Em realização	Definição de comportamentos positivos a adotar pelos alunos nos diferentes espaços da escola, a serem divulgados através de cartazes construídos pelos mesmos.	80% dos alunos conhecem as regras definidas.	Parcialmente alcançada - 50%	Questionários.
Em realização	Continuar a desenvolver a figura do Provedor do Aluno - professor junto do qual o aluno possa conversar.	Até 10% dos alunos do AEPSI recorrem a este provedor.	Parcialmente alcançada - 50%	Registo do professor.
Em realização	Continuar a desenvolver a caixa de correio - <i>Just to Talk</i> , para pedir auxílio a um professor.	Até 10% dos alunos do AEPSI recorrem a esta caixa.	Parcialmente alcançada - 50%	Registo da caixa.
Realizado	Reforçar as sessões de apoio aos pais/EE dos alunos sinalizados, para promoção de atitudes e comportamentos civicamente adequados.	Participação de, pelo menos, 50% dos pais/EE dos alunos sinalizados.	Alcançada a 100%	Registo de presenças.
Realizado	Formação aos docentes, não docentes e alunos sobre implementação de atividades de promoção de relacionamento interpessoal (tutorias, mentorias...).	Realização de, pelo menos, 1 ação anual para cada um dos grupos.	Alcançada a 100%	Registo de presenças e questionários de satisfação.

Em realização	Continuação da divulgação dos espaços de apoio informais para alunos (GAA, provedor do aluno, caixa de correio - <i>Just to Talk</i> , PES, Desporto Escolar, Psicologia, Horta Mandala, ...).	Até final do 1.º período letivo.	Parcialmente alcançada - 80%	Questionários.
Realizado	Utilização do tempo de DT-ET para a promoção de atitudes e comportamentos positivos.	Utilização, de pelo menos, 75% destes tempos letivos.	Alcançada a 100%	Registo de presenças e questionários.
Realizado	Continuação da sensibilização, por parte da direção, para a necessidade de entreajuda, partilha de boas práticas e ações conjuntas entre o pessoal docente e o não docente, com vista a adequar e a otimizar a ação destes últimos perante os alunos, promovendo atitudes e comportamentos adequados. Esta sensibilização será efetuada nas reuniões de DT/ reuniões de departamento curricular do pré-escolar e do 1.º ciclo, com a presença de um representante dos Assistentes Operacionais.	2 reuniões anuais.	Alcançada a 100%	Atas das reuniões.
Em realização	Conclusão da elaboração de um manual de tipificação de comportamentos dos alunos, para adequada identificação e melhoria da comunicação relativamente a situações de indisciplina.	Divulgação a 100% de alunos e pais/EE.	Parcialmente alcançada - 90%	Diminuição até 5% da aplicação de medidas disciplinares sancionatórias.
Realizado	Registar formalmente todas as ocorrências comportamentais desadequadas no INOVAR, sempre com a respetiva informação aos pais/EE.	Garantir que, pelo menos, 70% das ocorrências registadas no INOVAR chegam ao conhecimento dos pais/EE.	Alcançada a 100%	Registos do INOVAR com a tomada de conhecimento dos pais /EE.
Realizado	Promover a celeridade e a efetivação na aplicação das medidas corretivas ou sancionatórias, respetivamente pelo Diretor de Turma e pelo Diretor do AEPSI, com comunicação regular às turmas das medidas disciplinares sancionatórias aplicadas, de modo a dissuadir comportamentos desadequados.	Até 90% das participações de ocorrências graves terem medidas corretivas ou sancionatórias.	Alcançada a 100%	N.º de participações de ocorrências entregues na Direção. N.º de comunicações às turmas.
Realizado	Reforçar as equipas de intervenção (GAA/Tutoria, SPO, PES) para desenvolver um trabalho mais consistente ao nível das atitudes e valores dos alunos.	Até 90% dos alunos propostos usufruírem das medidas.	Alcançada a 100%	Relatórios das Tutorias, do GAA, do SPO, do PES.
Realizado	Reforçar junto dos vários agentes educativos a necessidade da entrega atempada dos diversos documentos necessários à aplicação das medidas disciplinares, corretivas ou sancionatórias, de modo a diminuir o desfasamento temporal entre o incumprimento do RI e a aplicação da medida disciplinar.	Até 80% dos procedimentos efetuados dentro do prazo estabelecido.	Alcançada a 100%	Registo das datas da ocorrência e da aplicação da medida.
Realizado	Proporcionar formação específica aos docentes nas áreas da prevenção/gestão de conflitos em sala de aula e da adequação de atitudes/comportamentos.	Pelo menos 1 ação de formação anual.	Alcançada a 100%	Mais de 85% de participação. Certificados de formação/presença.
Em realização	Reforçar junto do Diretor de Turma e, por este, junto do respetivo Conselho de Turma, a importância da atuação concertada, na identificação, prevenção e adequação de atitudes/comportamentos desestabilizadores dos alunos em contexto de sala de aula.	Pelo menos 10% de redução do n.º total de ocorrências disciplinares.	Parcialmente alcançada - 80%	Atas/memorandos de reuniões de DT. Atas de conselho de turma.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Professor do GAA afeto à função do Provedor do Aluno.	Situações esporádicas de incompatibilidade de tarefas do docente.
Continuação da dinamização, no presente ano letivo, da hora de DT/ET.	Não se aplica.

Disponibilidade de docentes/técnicos do AEPSI para promover formações nas áreas específicas.	Falta de disponibilidade de formadores nas áreas específicas.
Disponibilidade conjunta do pessoal docente e não docente para a partilha de boas práticas e intervenção de ação conjunta na resolução de conflitos com os alunos.	Falta de disponibilidade conjunta do pessoal docente e não docente para a partilha de boas práticas e intervenção de ação conjunta na resolução de conflitos com os alunos.

Data de início	Data de conclusão
outubro de 2022	julho de 2023

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes, Direção, Alunos, Pais/EE, PND, Técnicos.	Sem custos.

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reuniões de acompanhamento e monitorização.	Final de cada período letivo.
Observatório de Qualidade.	Final do ano letivo.
Ponto de situação intermédio (Março de 2023)	
Melhorias conseguidas	
Continuam a utilizar-se os meios inovadores de resolução das dificuldades de diálogo sentidas pelos alunos, com a divulgação da figura do Provedor do Aluno - professor do GAA, junto do qual o aluno pode conversar, bem como da caixa de correio - Just to Talk, onde o aluno, por escrito, pode pedir auxílio a um professor.	
Tem-se promovido uma atuação concertada de todos os intervenientes educativos, no sentido de garantir um ambiente escolar previsível, positivo, seguro e consistente. Para tal, foram reestruturados um PPT e um vídeo, a divulgar pelas turmas, na hora do DT/ET, com o desafio de se definirem comportamentos positivos a adotar pelos alunos nos diferentes espaços da escola. Com este objetivo serão elaborados cartazes em formato digital, os quais serão submetidos a concurso, com posterior seleção dos mais representativos. Estes, contendo as regras definidas, serão expostos nos vários espaços escolares, com a possibilidade de novas propostas integrem o Regulamento Interno (RI), após aprovação pelo Conselho Geral - esta atividade será concluída no 3.º período letivo.	
Reforçou-se a comunicação entre o DT e os alunos, com o continuar da criação nos horários, de alunos e professores, de um tempo de DT-ET, para a promoção de atitudes e comportamentos positivos em sala de aula, na escola e na comunidade, possibilitando a dinamização, neste tempo, de sessões de sensibilização para a importância dos comportamentos adequados, com a eventual colaboração de entidades/técnicos externos ao Agrupamento e pais/EE.	
Conseguiu-se um maior envolvimento e entreaajuda, entre o pessoal docente e não docente, na gestão de conflitos entre alunos, com a operacionalização, pela Direção, da estratégia de articulação entre a coordenadora operacional do pessoal não docente e os coordenadores de DT, de modo a opinarem e a transmitirem as suas informações, sugestões e /ou estratégias de melhoria.	
Está a ser promovida a participação dos docentes em formações no âmbito do relacionamento interpessoal e da adequação comportamental dos alunos. São prestados esclarecimentos no âmbito do Portal de alunos INOVAR e do PADDE, de modo a dotar os DT de capacidade de consulta e utilização de informações sobre o comportamento/atitudes dos alunos. Já se realizou a Semana Ubuntu, no mês de outubro, na escola sede, com o desenvolvimento de dinâmicas de promoção de competências socioemocionais. Está a ser preparada e agendada uma ACD para docentes e não docentes, sobre "Regulação dos comportamentos em sala de aula".	
Foi concretizado, para todos os alunos indicados pelos CT, o apoio de tutoria, por docentes com horário de GAA e/ou de Biblioteca Escolar, de modo a efetivar um maior acompanhamento dos alunos, o seu envolvimento e corresponsabilização no processo de ensino-aprendizagem, com vista ao sucesso escolar.	

Os DT, com a colaboração dos docentes da EMAEI, das psicólogas do SPO e/ou dos professores tutores, têm realizado, para os pais/EE, reuniões de esclarecimento, acompanhamento e articulação de estratégias para adequação de atitudes e comportamentos dos alunos.
Foi retomada a comunicação regular às turmas das medidas disciplinares sancionatórias aplicadas, de modo a dissuadir comportamentos inadequados.
Já foi concluído o manual de tipificação de comportamentos dos alunos, para uma adequada identificação e melhoria da comunicação relativamente a situações de indisciplina. O mesmo está em fase de revisão e divulgação, esperando-se que possa dissuadir comportamentos/atitudes inadequados por parte dos alunos e consiga promover a celeridade e a efetivação na aplicação das medidas corretivas ou sancionatórias.
<b>Constrangimentos surgidos</b>
No presente ano letivo não foi possível desenvolver o programa Mentorias, por falta de alunos voluntários devidamente autorizados pelos seus pais/EE.
<b>Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)</b>
Deverá continuar a promover-se uma atuação concertada de todos os intervenientes educativos, com estratégias inovadoras, no sentido de garantir um ambiente escolar previsível, positivo, seguro e consistente, sobretudo numa fase em que a escola se confronta com uma nova realidade social, a gestão das emoções de jovens e também de adultos, numa situação pós pandemia. Nestas circunstâncias, urge reforçar os meios humanos que permitam uma maior abrangência e eficácia do apoio socioemocional à comunidade educativa.
<b>Ponto de situação final (Julho/setembro de 2023)</b>
<b>Melhorias conseguidas</b>
Continuou a promover-se uma atuação concertada de todos os intervenientes educativos, no sentido de garantir um ambiente escolar previsível, positivo, seguro e consistente. Continuou-se a apostar nos meios inovadores de resolução das dificuldades de diálogo sentidas pelos alunos, com a dinamização da figura do Provedor do Aluno - professor do GAA (espaço facilitador de diálogo), junto do qual o aluno pode conversar, e da caixa de correio - <i>Just to Talk</i> , onde o aluno, por escrito, pode pedir auxílio a um professor, expondo as suas inquietações e angústias. Estes meios foram divulgados através da elaboração de um ppt (com a participação de alunos) e a sua divulgação pelas várias turmas.
Continuou a reforçar-se a comunicação entre o DT e os alunos, com a manutenção nos horários, de alunos e professores, de um tempo de DT-ET, para a promoção de atitudes e comportamentos positivos em sala de aula, na escola e na comunidade, possibilitando a dinamização, neste tempo, de sessões de sensibilização para a importância dos comportamentos adequados, com a eventual colaboração de entidades/técnicos externos ao Agrupamento e pais/EE.
Continuou a promover-se um maior envolvimento e entreajuda, entre o pessoal docente e não docente, na gestão de conflitos entre alunos, com a operacionalização, pela Direção, da estratégia de participação de representantes do pessoal não docente nas reuniões de DT dos primeiro e segundo períodos letivos, de modo a partilharem opiniões, dificuldades e informações junto dos DT, podendo sugerir estratégias de melhoria.
Continuou a promover-se a participação dos docentes em formações no âmbito do relacionamento interpessoal e da adequação comportamental dos alunos. Foram prestados esclarecimentos no âmbito do programa de alunos INOVAR e do PADDE, dotando os DT de capacidade de consulta e utilização de informações sobre o comportamento/atitudes dos alunos. Realizaram-se duas semanas Ubuntu, uma no mês de outubro e a outra no mês de abril, com a participação de dois grupos de alunos de vários anos de escolaridade, na qual se desenvolveram dinâmicas de promoção de competências socioemocionais. Este projeto irá ter continuidade no ano letivo 2023/2024, quer no Clube Ubuntu, quer na semana Ubuntu.
Foram desenvolvidas duas ações de promoção da Saúde Mental para pessoal não docente dinamizada pela UPSE- Unidade de Promoção do Sucesso Escolar da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira.
Foi desenvolvida a ACD, "Regulação dos comportamentos em sala de aula", destinada a docentes e não docentes, custeada na totalidade pela Direção do Agrupamento.
Foi concretizado, para todos os alunos indicados pelos CT, o apoio de tutoria, por docentes com horário de GAA e/ou de Biblioteca Escolar, de modo a efetivar um maior acompanhamento dos alunos e o seu envolvimento e corresponsabilização no seu processo de aprendizagem e no alcance do seu sucesso escolar.
Continuaram a realizar-se pelos DT, acompanhados pelos docentes da EMAEI, pelas psicólogas do SPO e/ou pelos professores tutores, reuniões de esclarecimento, de acompanhamento e de articulação de estratégias para adequação de atitudes e comportamentos dos alunos.

Concluiu-se a elaboração do manual de tipificação de comportamentos dos alunos, para adequada identificação e melhoria da comunicação relativamente a situações de indisciplina, com divulgação à comunidade escolar.
Foi retomada a comunicação regular às turmas das medidas disciplinares sancionatórias aplicadas, de modo a dissuadir comportamentos inadequados.
Foi concretizado um projeto global para o Agrupamento no âmbito da ação de formação "Estratégias de gestão da sala de aula e sua repercussão na promoção do bem-estar e da saúde mental dos Professores e Alunos", em que participaram vinte cinco formandos do AEPSI.
<b>Constrangimentos surgidos</b>
Devido à persistência da instabilidade que caracterizou o ano letivo 2022/23, em consequência da contestação social dos docentes e não docentes, não foi possível concretizar as fases dois e três de definição, pelos alunos, de comportamentos positivos a adotar nos vários espaços escolares, com elaboração de cartazes, posterior seleção dos melhores, a sua divulgação nos vários espaços escolares e integração das regras no regulamento interno, após aprovação pelo Conselho Geral.
No decorrido ano letivo não foi possível desenvolver o programa Mentorias, por falta de alunos voluntários devidamente autorizados pelos seus pais/EE.
A divulgação do manual de tipificação de comportamentos dos alunos foi algo tardia, pelo que no próximo ano letivo se terá de reforçar a sua divulgação.
<b>Aspetos a aprofundar para o ano letivo 2023/2024 (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)</b>
Importa continuar a promover-se uma atuação concertada de todos os intervenientes educativos, com estratégias inovadoras, no sentido de garantir um ambiente escolar previsível, positivo, seguro e consistente, sobretudo numa fase em que a escola se confronta com uma nova realidade social, que implica a gestão das emoções de jovens, e também de adultos, numa situação de ainda pós pandemia, recessão económica e instabilidade social. Nestas circunstâncias, urge reforçar os meios humanos que permitam uma maior abrangência e eficácia do apoio socioemocional à comunidade educativa.
Importa continuar a promover-se a participação dos docentes e também dos não docentes, em formações no âmbito do relacionamento interpessoal e da adequação comportamental dos alunos.
Importa continuar a dinamizar-se a semana Ubuntu, onde se continuam a desenvolver dinâmicas de promoção de competências socioemocionais entre alunos e docentes/DT, bem como o Clube Ubuntu, com a periodicidade semanal.
Importa continuar com o apoio de tutoria e tentar revitalizar o programa de Mentorias, de modo a efetivar-se um maior acompanhamento dos alunos e o seu envolvimento e corresponsabilização no seu processo de aprendizagem e no alcance do seu sucesso escolar.
Importa tentar operacionalizar estratégias de maior corresponsabilização dos alunos e dos seus respetivos pais/EE, no sentido da concreta adequação dos comportamentos/atitudes.
Importa continuar a implementar ações que visam a promoção de bem-estar e saúde mental em meio escolar de toda a comunidade educativa.