

Plano de Ações de Melhoria Intermédio

PAM Intermédio

2024/2025



Março/abril de 2025

1. Introdução

2. Plano de Ações de Melhoria Inicial

2.1. Identificação das ações de melhoria

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

2.2. Matriz de priorização das ações de melhoria

Tabela 2 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar

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

Tabela 5 – Ações de melhoria na CAF Educação e Avaliação Externa

2.4. Fichas das ações de melhoria

2.4.1. Ficha AM1

2.4.2. Ficha AM2

2.4.3. Ficha AM3

O presente **Plano de Ações de Melhoria (PAM)** resulta do **Relatório de Autoavaliação de 2023/2024** e articula as ações com o **PAM de 2023/2024, Projeto Educativo, o último Relatório de Avaliação Externa (IGEC)**, entre outros.

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 da Escola, encontra-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 da Escola, considerando os seus recursos disponíveis, desenvolvendo-se ao longo do **ano letivo de 2024/2025**.

2.1. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, são elencados os aspectos a melhorar/oportunidades de melhoria com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na Introdução), associando cada aspecto a melhorar/oportunidade de melhoria a uma área abrangente e relevante. Seguidamente, formulam-se as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a pelo menos uma ação de melhoria.

	Fonte	Aspectos a melhorar/Oportunidades de melhoria	Área	Ação de melhoria
1	Relatório AA CAF 23/24	I2. Os documentos orientadores da Escola são divulgados ao pessoal não docente, via página da Escola e correio eletrónico. - AO, AT e TS	Comunicação	Melhoria da Comunicação Interna e Externa
5	Relatório AA CAF 23/24	I24. A comunidade educativa conhece as atividades que são desenvolvidas pela escola através da página web e/ou plataformas digitais. - PD, Alunos, Pais/EE, AO, AT e TS	Comunicação	Melhoria da Comunicação Interna e Externa
8	Relatório AA CAF 23/24	I47. Os alunos recebem informação adequada quanto às suas opções escolares e saídas profissionais, através do serviço de psicologia e orientação e da associação de pais. - Alunos e Pais/EE	Comunicação	Melhoria da Comunicação Interna e Externa
9	Relatório IGEC 12_13	Os processos de comunicação e de circulação de informação de modo a envolverem-se mais ativamente alguns colaboradores e parceiros e potenciarem-se os seus contributos para o funcionamento da Escola	Comunicação	Melhoria da Comunicação Interna e Externa
3	Relatório AA CAF 23/24	I21. As associações de pais/encarregados de educação são parceiras ativas no processo educativo. - PD e Pais/EE	Comunicação	Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa
41	Relatório AA CAF 23/24	I20. A direção estabelece parcerias estratégicas com vista à execução do projeto educativo. - AT	Comunicação	Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa
6	Relatório AA CAF 23/24	I25. A circulação da informação interna processa-se eficazmente. - AO, AT e TS	Comunicação	Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa
33	Relatório AA CAF 23/24	I7. A direção estabelece parcerias estratégicas para responder às necessidades e expectativas de todos os elementos da comunidade educativa. - AO, AT e TS	Comunicação	Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa
36	Relatório AA CAF 23/24	I12. Os alunos conhecem o plano anual de atividades. - Alunos	Comunicação	Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa

10	Relatório AA CAF 23/24	I32. O pessoal docente informa regularmente os alunos e os pais/EE sobre os progressos e dificuldades nas aprendizagens dos alunos (feedback), com vista ao desenvolvimento das aprendizagens e das competências previstas nas AE, no PASEO e noutros documentos curriculares relevantes. - Alunos e Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Melhoria do Ensino Aprendizagem
7	Relatório AA CAF 23/24	I26. O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) tem sido um instrumento orientador e facilitador da implementação das tecnologias digitais nos processos de ensino e de aprendizagem. - PD	Ensino Aprendizagem	Melhoria do Ensino Aprendizagem
21	Relatório IGEC 12_13	As estratégias a desenvolver nas disciplinas com menores índices de sucesso e com os alunos com mais dificuldades de modo a melhorar os seus desempenhos académicos	Ensino Aprendizagem	Melhoria do Ensino Aprendizagem
22	Relatório IGEC 12_13	A elaboração de planos de turma enquanto instrumentos de gestão do currículo, prevendo a articulação interdisciplinar e a monitorização e avaliação da sua eficácia, entre outros aspetos, a definir colaborativamente entre diretores de turma e respetivos coordenadores	Ensino Aprendizagem	Melhoria do Ensino Aprendizagem
23	Relatório IGEC 12_13	A supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada à melhoria das aprendizagens e dos resultados e dos alunos	Ensino Aprendizagem	Melhoria do Ensino Aprendizagem
24	PAM 23_24	Diversificação de métodos de ensino e critérios/instrumentos de avaliação	Ensino Aprendizagem	Melhoria do Ensino Aprendizagem
11	Relatório AA CAF 23/24	I33. A EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva) tem desempenhado um papel fundamental na promoção da inclusão e do sucesso dos alunos. - GAA e PD	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
12	Relatório AA CAF 23/24	I35. O diretor de turma proporciona/incentiva a articulação entre as diversas disciplinas, envolvendo os diversos docentes do conselho de turma e o Encarregado de Educação. - Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
13	Relatório AA CAF 23/24	I36. Os critérios de avaliação são apresentados com clareza e são compreendidos pelos alunos e pelos pais/EE. - Alunos e Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
14	Relatório AA CAF 23/24	I37. O pessoal docente utiliza, frequentemente, instrumentos de avaliação diversificados. - Alunos	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
15	Relatório AA CAF 23/24	I38. A avaliação formativa tem sido um elemento integrante e uma prática regular e reguladora do processo de ensino e aprendizagem. - Alunos	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
16	Relatório AA CAF 23/24	I39. O pessoal docente diversifica, frequentemente, as estratégias de aprendizagem (trabalho prático, aulas mais ativas, trabalho de projeto, trabalho em pares, trabalho em grupo, entre outros). - Alunos	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo

17	Relatório AA CAF 23/24	I41. O diretor de turma acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos. - Alunos e Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
18	Relatório AA CAF 23/24	I42. As atividades realizadas promovem o desenvolvimento da curiosidade e autonomia do aluno. - Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
19	Relatório AA CAF 23/24	I45. As medidas aplicadas pela Escola (apoios) têm promovido a recuperação das aprendizagens dos alunos. - Alunos e Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
20	Relatório AA CAF 23/24	I46. O pessoal docente desenvolve projetos/atividades inovadoras. - Alunos e Pais/EE	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
29	Relatório AA CAF 23/24	I31. Os alunos são incentivados a utilizar a Biblioteca, como local de desenvolvimento das diferentes literacias e da competência da leitura. - PD e Alunos	Ensino Aprendizagem	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
25	Relatório AA CAF 23/24	I23. O conselho administrativo adquire, sob relação de necessidades , material didático e específico para o bom funcionamento dos departamentos.- PD	Instalações e Equipamentos	Melhoria das condições e equipamentos do espaço escolar
26	Relatório AA CAF 23/24	I27. Os equipamentos informáticos existentes são funcionais e correspondem às necessidades. - AO e AT	Instalações e Equipamentos	Melhoria das condições e equipamentos do espaço escolar
27	Relatório AA CAF 23/24	I28. A Escola privilegia a manutenção cuidada e preservação dos espaços e equipamentos, envolvendo e responsabilizando os alunos. - Alunos, Pais/EE, AO e AT	Instalações e Equipamentos	Melhoria das condições e equipamentos do espaço escolar
28	Relatório AA CAF 23/24	I29. Os espaços e instalações da Escola são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança. - Alunos, Pais/EE, AO e AT	Instalações e Equipamentos	Melhoria das condições e equipamentos do espaço escolar
30	Relatório AA CAF 23/24	I77. Grau de eficiência energética. - GAA	Instalações e Equipamentos	Melhoria das condições e equipamentos do espaço escolar
31	Relatório AA CAF 23/24	I3. A direção tem uma visão educacional e pedagógica clara e fundamentada para a Escola. - AO, AT e TS	Liderança e gestão	Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola
34	Relatório AA CAF 23/24	I9. O coordenador do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários, analisa o resultado do trabalho realizado e define medidas de melhoria. - AO e AT	Liderança e gestão	Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola
35	Relatório AA CAF 23/24	I11. O pessoal não docente tem toda a informação necessária para organizar e desempenhar melhor as suas funções. - AO e AT	Liderança e gestão	Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola
45	Relatório AA CAF 23/24	I4. O pessoal não docente está ativamente envolvido na consecução da visão que orienta a ação da Escola. - AO, AT e TS	Liderança e gestão	Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola
2	Relatório AA CAF 23/24	I19. O pessoal não docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências. - AO e AT	Liderança e gestão	Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola

32	Relatório AA CAF 23/24	I5. O serviço do refeitório é submetido a testes regulares de avaliação de qualidade (inquérito aos utentes) e são tomadas medidas em conformidade. - Pais/EE, AO,AT e CML	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
37	Relatório AA CAF 23/24	I13. A Escola desenvolve estratégias para combater o insucesso escolar. - Pais/EE	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
38	Relatório AA CAF 23/24	I14. A direção assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações. - PD	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
39	Relatório AA CAF 23/24	I15. Os órgãos de gestão da Escola incentivam à modernização da planificação e execução do trabalho do pessoal não docente. - AO e AT	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
40	Relatório AA CAF 23/24	I16. A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos da Escola, tendo em conta os constrangimentos legais. - PD, AO e AT	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
42	Relatório AA CAF 23/24	I52. Os alunos gostam da comida do refeitório. - Alunos	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
43	Relatório AA CAF 23/24	I66. A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa. - Alunos, Pais/EE, AO e AT	Liderança e gestão	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
44	PAM 23_24	Participação dos alunos na vida da Escola	Liderança e gestão	Participação dos alunos na vida da Escola
48	Relatório AA CAF 23/24	I49. A associação de estudantes participa, frequentemente, nas atividades da Escola. - PD, Alunos e Pais/EE	Liderança e gestão	Participação dos alunos na vida da Escola
49	Relatório AA CAF 23/24	I50. Os alunos são auscultados acerca do funcionamento da Escola com a implementação de propostas de melhoria, através de reuniões com os Delegados de Turma. - Alunos	Liderança e gestão	Participação dos alunos na vida da Escola
4	Relatório AA CAF 23/24	I22. A Escola dispõe de uma associação de estudantes dinâmica que desenvolve diferentes iniciativas. - PD, Alunos, AT e TS	Liderança e gestão	Participação dos alunos na vida da Escola
46	Relatório AA CAF 23/24	I17. Na Escola/Centro de Formação existe um plano de formação anual dos recursos humanos, ajustado às necessidades. - PD, AO, AT e TS	Plano de Formação da Escola e do Centro de Formação Prof.João Soares	Melhoria das prática pedagógicas.
47	Relatório AA CAF 23/24	I48. Os alunos sentem-se bem, física e emocionalmente, na Escola. - Alunos e Pais/EE	Processos	Melhorar a satisfação dos stakeholders
51	Relatório AA CAF 23/24	I60. Professores e funcionários sentem-se bem, física e emocionalmente, na Escola. - PD, AO, AT e TS	Processos	Melhorar a satisfação dos stakeholders
50	Relatório AA CAF 23/24	I51. Os professores controlam eficazmente os comportamentos inadequados dos alunos. - Alunos	Processos	Diminuição da indisciplina

Relatório AA CAF 23/24	I65. A ESPN é um local de socialização e cultura que promove os valores de cidadania e os estilos de vida saudável, constituindo-se como referência no contexto social em que está inserida. - Alunos, Pais/EE, AO e AT	Processos	Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo
---------------------------	--	-----------	---

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

2.2. 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). Consiste em combinar quatro critérios: urgência, capacidade, tendência e satisfação. Deste modo, as ações são priorizadas de acordo com a **urgência** da ação, a **capacidade** de mobilizar os recursos necessários e a dependência (ou não) de fatores externos à organização escolar e a **tendência** da ação de melhoria piorar, ou seja, o potencial de crescimento do problema e o contributo da ação na melhoria da **satisfação** da comunidade educativa.

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

Tabela 2 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

No quadro seguinte pontuam-se as ações de melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos.

Ação de melhoria	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação	Pontuação	Prioridade
¹ Melhoria do Ensino Aprendizagem	5	5	3	5	375	1
² Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola	3	5	3	5	225	2
³ Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa	3	3	3	5	135	3
⁴ Criar mecanismos eficazes conducentes à melhoria do Serviço Educativo	3	3	3	5	135	

5	Participação dos alunos na vida da Escola	3	3	3	3	81	
7	Melhoria da Comunicação Interna e Externa	3	3	0	5	0	
8	Melhorar a satisfação dos stakeholders	5	0	3	5	0	
9	Diminuição da indisciplina	3	5	0	5	0	
10	Melhoria das condições e equipamentos do espaço escolar	3	0	3	5	0	

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

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

Ações de melhoria
Melhoria do Ensino Aprendizagem
Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola
Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar

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

Ação de melhoria	Domínios da Avaliação Externa	Critérios da CAF Educação
Melhoria do Ensino Aprendizagem.	Prestação de Serviço Educativo e Resultados	5, 6 e 9
Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola.	Transversal	1, 3 e 7
Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa.	Transversal	Transversal

Tabela 5 – Ações de melhoria na CAF Educação e Avaliação Externa

2.4. Fichas das ações de melhoria

2.4.1. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria
Melhoria do Ensino Aprendizagem

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Maria Margarida Palma Ferro (margarida.ferro@espn.edu.pt)	José Robalo (jose.robalo@espn.edu.pt)
	Hugo Ribeiro (hugo.ribeiro@espn.edu.pt)
	Helena Melo (mhelena.melo@espn.edu.pt)
	Arminda Teixeira (arminda.teixeira@espn.edu.pt)
	Elisabete Tenente (melizabete.tenente@espn.edu.pt)

Estado atual	
Data	Estado
Março/abril de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Regularidade do feedback em contexto de avaliação formativa. Feedback frequente e de qualidade (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).
Fortalecimento da vertente formativa de avaliação, enquanto instrumento regulador dos processos de ensino aprendizagem, acautelando a monitorização da aplicação dos critérios definidos, como garante de rigor e da equidade da avaliação (Relatório IGEC).
Promoção do trabalho colaborativo interpares para elaboração de estratégias e materiais inovadores, partilha de conhecimentos e experiências (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).

Promover a observação voluntária de aulas como prática reflexiva (Relatório IGEC).
Consolidação das práticas interdisciplinares de modo a articular diferentes conhecimentos de diversas áreas disciplinares: promover práticas de articulação horizontal e vertical (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).
Implementação de projetos de natureza interdisciplinar (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).
Generalização, em contexto de sala de aula, de estratégias de diferenciação pedagógica, com vista ao maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber: trabalho prático, aulas mais ativas, trabalho de projeto, trabalho em pares, trabalho em grupo, entre outros (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).
Utilização de diferentes instrumentos de avaliação (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).
Diversificação das atividades de sala de aula de acordo com as matérias a lecionar (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/24).

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Melhorar a análise das situações de insucesso promovendo a formulação de estratégias de melhoria.
Promover o sucesso e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular.
Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional.
Reforçar a interdisciplinaridade ao nível do planeamento das atividades/aulas, de modo a tornar as aprendizagens mais integradas e significativas e a favorecer a aquisição de competências transversais.
Dar continuidade ao trabalho colaborativo entre docentes no sentido de aperfeiçoar as dinâmicas de planeamento, de implementação e de avaliação. de articulação vertical e horizontal.
Melhorar os resultados escolares que devem refletir aprendizagens consideráveis e significativas.
Identificar conteúdos/ aprendizagens essenciais em que os alunos revelam mais dificuldades ou potencialidades, de modo a orientar as práticas pedagógicas em sala de aula.
Desenvolver as literacias da informação científica, humanística, artística, desportiva, digital e ambiental.
Promover a articulação e integração dos diferentes saberes, tendo em vista a formação integral e global dos/as alunos/as.
Diversificação de atividades/estratégias em sala de aula promovendo a diferenciação pedagógica.
Promover práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores.

Metas gerais (metas de sucesso/impacto)
--

Melhorar e promover a qualidade dos processos ensino aprendizagem, tendo por objetivo os valores projetados a partir dos resultados do último triénio no Projeto Educativo da Escola .
Manter as taxas de sucesso de alunos com medidas seletivas.
Manter as taxas de transição/aprovação.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Em realização	Dar continuidade ao trabalho colaborativo entre docentes de todos os níveis de educação e ensino para aperfeiçoar os documentos orientadores que concretizem a articulação vertical e a gestão de programas.	Sessões de trabalho entre docentes dos diferentes níveis de educação e ensino, no fim do ano letivo 2024/2025.	Atas das reuniões. Documentos orientadores de articulação.
Realizado	Reformulação dos planos de turma, critérios de avaliação e Grelha de identificação de dificuldades e potencialidades de acordo com os normativos em vigor e perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória.	Reformulação dos documentos até ao final do 2º período.	Plano de Turma, Critérios de Avaliação e grelha de potencialidades e dificuldades dos alunos.
Realizado	Realização de reuniões trimestrais para partilha de boas práticas, produção de materiais didáticos e discussão de metodologias de ensino.	Reunião por período entre os docentes dos departamentos/ grupos disciplinares e nos conselhos de turma.	Atas das reuniões. Documentos de registo.
Realizado	Identificação de conteúdos/ aprendizagens essenciais em que os alunos revelam mais dificuldades ou potencialidades, de modo a orientar as práticas pedagógicas em sala de atividades/aula.	Reuniões de conselho de turma intercalares.	Atas das reuniões. Planificações e Grelhas de potencialidades e dificuldades dos alunos.
Realizado	Indicação, em departamento curricular, das atividades de trabalho prático, de base laboratorial, experimental e de campo a implementar em sala de atividades/aula, tendo em atenção as Orientações Curriculares e os currículos do ensino básico e secundário.	Preenchimento de todos os instrumentos de monitorização e de articulação do currículo.	Instrumentos de monitorização e de avaliação (planificações, planos de turma, registo de sumários e atas das reuniões).
Em realização	Coadjuvação em sala de aula com o objetivo da recuperação, reforço e melhoria dos resultados escolares de alunos/turma em situações previamente diagnosticadas.	Realização entre 30 e 50% de coadjuvação nas situações diagnosticadas.	Percentagem de coadjuvações realizadas face às necessidades.
Em realização	Realizar uma sessão de esclarecimento sobre a observação de aulas de forma a obter uma adesão satisfatória de voluntários.	Realizar 1 sessão de esclarecimento e conseguir 20 docentes voluntários.	Nº de sessões de esclarecimentos. Nº de voluntários.
Em realização	Encontro entre pares para observação em sala de aula e posteriormente refletir as boas práticas observadas e respetivo registo, por exemplo em reuniões de departamento.	Conseguir 10 observações voluntárias de aulas e pelo menos realizar 1. Reunião de pós-reflexão.	Nº de aulas observadas e de reuniões de pós-reflexão.

Realizado	Implementação de atividades interdisciplinares em conselho de turma.	Implementar duas ou três atividades interdisciplinares por ano.	Atas Conselho de turma, PAA e Balanço de atividade.
Em realização	Promoção de feedback regular aos alunos com vista à auto regulação das aprendizagens, utilizando plataformas digitais (Google Classroom, Edmodo ou Teams) para a realização de tarefas/atividades com feedback aos alunos.	Em todas as disciplinas, com a colocação quinzenal de tarefas/atividades.	Fichas formativas, registos, sumários.
Em realização	Balanços sistemáticos/intermédios entre professor/aluno, professor/turma, criando uma maior envolvimento/responsabilização dos alunos e grupos/turma no respetivo processo de aprendizagem.	A realizar no final de cada período.	Sumários da turma. Grelhas de autoavaliação dos alunos. Grelhas de registo de aula.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Clima Organizacional que estimula o desenvolvimento de profissionais competentes e cria um ambiente capaz de criar condições para um processo de ensino aprendizagem com qualidade.	Incompatibilidade horária entre docentes.
Referenciais normativos enquadramentos (nomeadamente, DL 54 e 55/2018, Perfil do Aluno e Aprendizagens Essenciais).	Existência de um elevado número de alunos em algumas turmas.
	Excessiva carga burocrática atribuída aos docentes.
	Falta de formação nas áreas-chave a privilegiar.
	Programas de algumas disciplinas demasiado complexos e /ou extensos.
	Descontentamento dos professores.
	Disponibilidade dos docentes para integração de metodologias mais ativas.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2024	Julho de 2025

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos	0

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
PAM Intermédio	Abril
PAM Final	julho/setembro
Reuniões por parte dos responsáveis da ação, de forma a garantir o cumprimento das metas previstas	Trimestralmente, no fim de cada período letivo

Ponto de situação intermédio (Março/abril de 2025)
Melhorias conseguidas em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Incremento das atividades em grupo , na sala de aula. Diversificação das estratégias de ensino-aprendizagem
Acompanhamento mais individualizado dos alunos, permitindo-os superar dificuldades e conhecimentos em atraso.
Reflexão sobre o desenvolvimento do processo de Intervisão pedagógica.
Implementação de vários projetos interdisciplinares a nível dos Conselhos de Turma.
Maior diversificação de elementos avaliativos.
Aplicação de um maior número de instrumentos de avaliação formativa com recurso a ferramentas digitais e maior feedback aos alunos e Encarregados de Educação.
Reforço da articulação entre os docentes do Educação Especial e os restantes docentes.
Está a ser feito o balanço da frequência dos alunos face ao número de horas despendidas, para a frequência das aulas de preparação para o exame.
Maior número de práticas de avaliação, utilizando meios digitais.
Consolidação do trabalho colaborativo, entre os docentes dos diversos departamentos (Atividades de articulação curricular e/ou práticas interdisciplinares).
Constrangimentos surgidos em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Resistência, por parte de alguns docentes, à alteração de procedimentos e práticas pedagógicas instituídas.
Resistência de alguns docentes a algumas medidas apresentadas no PAM.
Recuperação de aprendizagens não adquiridas que condicionam a aprendizagem de novos conteúdos.
Grande rotatividade dos docentes do quadro, que impediram uma continuidade do trabalho já desenvolvido.
Tempo disponibilizado para a planificação e concretização de propostas.
Aspetos a aprofundar em cada atividade/estratégia (quando aplicável)

Motivação dos docentes para a contínua formação digital e alteração de procedimentos e práticas pedagógicas instituídas.
Continuar a promover a análise e reflexão sobre a avaliação de estratégias de ensino e o seu impacto nas aprendizagens.
Continuar a investir na capacitação digital dos alunos. Capacitação digital dos alunos e dos Encarregados de Educação.
Promover a partilha de boas práticas.
Criar um banco de recursos educativos digitais disponível para a comunidade educativa.
A pertinência de fomentar a observação de aulas, entre os docentes, mantém-se.
Potenciar o trabalho colaborativo entre docentes.
Insistir na importância dos professores frequentarem ações de formação sobre metodologias ativas com recurso às TIC.
Continuar a sensibilização dos docentes para a diversificação das práticas pedagógicas.

2.4. Fichas das ações de melhoria

2.4.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
Melhoria da satisfação e do envolvimento do PND na vida da Escola

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
José Robalo (jose.robalo@espn.edu.pt)	Margarida Braga (mccb@fct.unl.pt)
	Anabela Oliveira (anabela.oliveira@espn.edu.pt)
	Isabel Apolinário (isabel.jesus@espn.edu.pt)
	Margarida Ferro (margarida.ferro@espn.edu.pt)
	Maria Simões de Almeida (9126@espn.edu.pt)

Estado atual	
Data	Estado
Março/abril de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Melhorar a partilha de informação das decisões de gestão (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Melhorar a articulação entre o chefe do pessoal não docente e os assistentes operacionais na análise do resultado do trabalho realizado e na definição de medidas de melhoria (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Maior valorização do Pessoal Não Docente e o seu envolvimento e participação na vida da Escola (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).

Approfundar o trabalho colaborativo entre PND (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
A direção deve agilizar mecanismos de registo de sugestões, reclamações, e outros relativos ao pessoal não docente (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Aumentar o número de reuniões com PND ao longo do ano letivo (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Promover maior envolvimento do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo e melhorar o seu grau de envolvimento.
Melhorar as estratégias e procedimentos para evitar o absentismo do pessoal docente e atenuar os seus efeitos.
Melhorar a comunicação ao nível do pessoal não docente e docente, encontrando formas expeditas de aumentar a informação sobre aspetos fundamentais da vida da escola.
Melhorar a comunicação ao nível do PND no domínio da transmissão de informação dentro do grupo.
Maior articulação entre a direção e o chefe do pessoal não docente no estabelecimento de prioridades de melhoria para superar dificuldades.
Fortalecer o papel do PND na ação educativa.
Desenvolver Formação Profissional.
Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente, valorizando o seu trabalho.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Em realização	Os representantes do pessoal não docente no conselho geral promoverem reuniões de forma a fomentar a comunicação.	Sempre e após a reunião de C.G.	Convocatórias. Atas.
Em realização	Definir claramente o papel e a responsabilidade do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo.	1 reunião por trimestre.	Convocatórias. Atas.
Em realização	Prémios para os mais assíduos. Criação do A.O do mês; Prémio de Mérito anual.	Indicação de 1 AO e 1 AT para as distinções.	Fotos, divulgação nas redes sociais.
Em realização	Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para auscultação de modo a melhorar a qualidade do serviço desenvolvido e proceder à sua divulgação.	1 reunião por trimestre.	Convocatórias. Atas.
Realizado	Realizar reuniões periódicas para avaliação do trabalho e a necessidade de introdução de alterações com a Chefia intermédia, com a responsável da Direção.	3 reuniões por ano.	Convocatórias. Atas.

Realizado	Promover a participação do PND nas ações da Escola: festas fim de período, jornal escolar, página da Internet.	Uma atividade por período.	Atas/Relatório do(s) coordenador(es) responsável(eis) pela implementação desta meta.
Em realização	Envolver o PND no desenvolvimento das atividades, tomada de decisões quanto à organização das atividades visando uma estratégia de melhoria.	1 reunião por trimestre.	Atas/Relatório do(s) coordenador(es) responsável(eis) pela implementação desta meta.
Em realização	Auscultação do PND, através da chefia intermédia, para a elaboração do PAA.	Duas atividades por ano.	Atas/Relatório do(s) coordenador(es) responsável(eis) pela implementação desta meta.
Em realização	Assegurar formação no âmbito de gestão de conflitos, segurança no trabalho.	Pelo menos 1 formação por ano letivo, com uma percentagem de participação do PND na ação formação de pelo menos 60%.	Lista de PND que realizou formação.
Realizado	Criar momento de partilha/convívio e atividades a desenvolver pelo PND na vida da Escola, sob responsabilidade de Encarregadas operacionais e Chefe dos Serviços dos Serviços administrativos.	Pelo menos 1 momento de partilha e uma atividade da sua autoria.	Relatório. PAA.
Em realização	Reunião Geral com ordem de trabalhos definida de modo a conseguir-se obter aspetos a melhorar, deficiências e aspetos positivos na inter-relação do PND.	Emitir relatório com resultados obtidos, por trimestre, após divulgação.	Existência do relatório.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Empenho da Direção.	Colaboração e disponibilidade do pessoal não docente e da comunidade educativa.
Desenvolvimento profissional.	Articulação de horários do PND.
	Falta de oferta formativa.
	Número insuficiente de assistentes operacionais.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2024	Julho de 2025

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
--	------------------

Pessoal Não Docente, Direção, Lideranças intermédias.	0
---	---

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
PAM Intermédio	Abril
PAM Final	julho/setembro
Reuniões por parte dos responsáveis da ação, de forma a garantir o cumprimento das metas previstas	Trimestralmente, no fim de cada período letivo

Ponto de situação intermédio (Março/abril de 2025)
Melhorias conseguidas em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Empenhamento da Equipa Operacional.
Maior adesão na partilha de momentos comuns.
Constrangimentos surgidos em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Dificuldade de hora comum para reunião entre as assistentes operacionais.
Os constrangimentos orçamentais que impedem a contratação de mais assistentes operacionais.
Aspetos a aprofundar em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Maior foco no fator motivacional das AO na participação da vida da escola.
Melhorar o grau de satisfação do pessoal não docente.
O envolvimento dos assistentes técnicos e dos assistentes operacionais na vida escolar continua a ser reduzido. Deve continuar a ser fomentado.
Maior reconhecimento do pessoal não docente.
Continuar a ligação entre os funcionários /colegas/coordenadora... Formando uma equipa a nível de trabalho e de ligação interpessoal.

2.4. Fichas das ações de melhoria

2.4.3. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
Melhorar a comunicação na Comunidade Educativa

Coordenador(es) da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Hugo Ribeiro (hugo.ribeiro@espn.edu.pt)	Margarida Braga (mccb@fct.unl.pt)
	Isabel Apolinário (isabel.jesus@espn.edu.pt)
	Elisabete Tenente (melizabete.tenente@espn.edu.pt)
	Hugo Ribeiro (hugo.ribeiro@espn.edu.pt)
	Margarida Ferro (margarida.ferro@espn.edu.pt)

Estado atual	
Data	Estado
Março/abril de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Maior participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Organização de momentos de análise e reflexão, em que se pretende dar voz aos alunos através de assembleias de turma, assembleias de delegados e subdelegados, associação de estudantes (Relatório de Autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
O não envolvimento dos alunos/Encarregados de Educação na elaboração dos documentos orientadores, o que inviabiliza a promoção da sua responsabilização ao nível do funcionamento da Escola (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).

Simplificação dos procedimentos de comunicação e de eficiência administrativa (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Potenciar as funções da plataforma Inovar no que diz respeito à comunicação entre docentes e encarregados de educação (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na procura de soluções para os problemas dos alunos (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Maior eficácia dos meios de comunicação com a comunidade educativa (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
A Escola procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).
Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola, realizando as atividades num horário compatível com os mesmos (Relatório de autoavaliação CAF Educação 2023/2024).

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Promover a coesão entre os diversos elementos constituintes da Escola.
Valorizar o papel da Escola e potenciar a projeção da mesma na comunidade Educativa.
Desenvolver iniciativas que promovam a comunicação interna e externa.
Melhorar os canais de divulgação dos documentos estruturantes da Escola aos pais/encarregados de educação.
Divulgar a toda a comunidade educativa as informações / deliberações emanadas pelos órgãos de gestão.
Fortalecer a interação da Escola com o meio.
Fortalecer a identidade da Escola favorecendo a comunicação com a comunidade.
Fomentar a inclusão de todos os atores nas atividades da comunidade educativa.
Motivar a comunidade educativa.
Promover mecanismos de divulgação da informação de acordo com o público alvo.

Estado	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
--------	------------------------	-------------------	------------

Em realização	Criar uma equipa de comunicação e nomear responsáveis que promovam a divulgação de informação para toda a comunidade.	Criação da equipa de comunicação até ao mês de Março e estabelecimento de regras de funcionamento.	Relatório elaborado pelos responsáveis.
Em realização	Promover a participação autónoma dos alunos no site através do envio por e-mail, de artigos.	Pelo menos 10 até ao final do Ano Letivo.	Análise das estatísticas de registos na página da Escola.
Em realização	Desenvolvimento de projetos por parte dos alunos no âmbito de uma cidadania ativa e responsável.	Pelo menos um Projeto envolvendo todos os níveis de ensino.	PAA; Registos da participação dos alunos em projetos, concursos e clubes.
Em realização	Colaboração no desenvolvimento anual de atividades promovidas pela Associação de Estudantes.	Pelo menos 1 atividade em articulação direção/Coordenação/associação de estudantes ao longo do plano de ação.	Projetos, fotos, divulgação nas redes sociais.
Em realização	Elaboração de uma APP/Doc.digital/QR Code, que possa servir de ferramenta de acolhimento mais interativa para alunos e docentes que ingressem na Escola pela primeira vez	Setembro de 2024.	Divulgação na página da escola, existência da aplicação/Doc.Digital/QRCode
Em realização	Realização de formação/informação das famílias no âmbito de temáticas ajustadas às suas necessidades, aos seus interesses e à atualidade.	Pelo menos 2 ações de sensibilização com a colaboração das associações de pais das diferentes escolas e com outros parceiros, até final de 2025.	Divulgação das ações e registo de presenças
Em realização	Realização de atividades com vista à promoção da eficiência e eficácia dos diversos serviços da Escola (Biblioteca escolar, refeitório).	Realização de uma atividade na biblioteca por turma ou turmas, (agendada em conselho de turma, tendo como mote a Diversidade Cultural). Realização de um almoço de turma com professor titular/Diretor de Turma, no refeitório. Embelezamento do espaço do refeitório.	Registo de Atividade/Fotos e presenças das turmas. Requisição do almoço. Fotos e notícias.
Realizado	Realização de assembleias de delegados e subdelegados para recolha de opiniões, reclamações e sugestões dos alunos.	Realização de pelo menos 2 reuniões anuais.	Atas das reuniões.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
O envolvimento da comunidade escolar.	Colaboração e disponibilidade da comunidade educativa.
	Pouca adesão às atividades.
	Resistência à mudança.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2024	Julho de 2025

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Direção/Coordenações/Docentes/Não docentes/Alunos/pais/EE/Parceiros	Fotocópias Consumíveis Computadores Comunicações (contactos telefónicos), Apps

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
PAM Intermédio	Abril
PAM Final	julho/setembro
Reuniões periódicas da Equipa Operacional	Trimestralmente

Ponto de situação intermédio (Março/abril de 2025)
Melhorias conseguidas em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Atualização da informação relevante no site da escola.
Maior divulgação das atividades desenvolvidas na escola.
Participação da comunidade educativa numa caminhada conjunta.
Constrangimentos surgidos em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Falta de recursos humanos especializados para uma maior modernização do site da escola.

Ausência de uma prática sustentada de trabalho colaborativo.
Tempo disponibilizado para a planificação e concretização de propostas.
Aspetos a aprofundar em cada atividade/estratégia (quando aplicável)
Reforçar a necessidade, junto da comunidade educativa (docentes, pessoal não docente, técnicos, encarregados de educação e alunos), de uma participação espontânea e ativa, através do envio de material a ser partilhado/publicado nos diferentes meios de comunicação da escola.
Criação de um espaço virtual privado para esclarecimentos, opiniões e sugestões, acessível a toda a comunidade educativa.
Continuar a sensibilização dos docentes para a partilha de boas práticas.
Agilizar a articulação entre conselhos de ano/ turma e biblioteca escolar.
Maior envolvimento e participação dos alunos em tomadas de decisão, relacionadas com a vida escolar.
Maior sensibilização para a participação da comunidade escolar em ações de sensibilização sobre temáticas do interesse comum.
Generalizar a partilha de utilização de ferramentas digitais através do banco de recursos digitais.
Continuar a melhorar a comunicação aos encarregados de educação sobre os progressos das aprendizagens dos seus educandos.
Incentivar pais/encarregados de educação/Associação de Pais a propor atividades/trabalhos que vão ao encontro do PAA da Escola e/ou aos conteúdos lecionados nas várias disciplinas/ano de escolaridade.