



Agrupamento de Escolas
FIGUEIRA NORTE
Código 161354



REPÚBLICA
PORTUGUESA

EDUCAÇÃO



**FIGUEIRA NORTE:
A CONSTRUIR UM CAMINHO!**

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

Ano letivo 2017-2018

CAF EDUCAÇÃO

ÍNDICE

NOTAS INTRODUTÓRIAS.....	3
CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	10
MISSÃO E VISÃO	14
RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	16
PROJETOS ESTRATÉGICOS DE MELHORIA.....	35
VISÃO GLOBAL DO PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA.....	41
FICHAS DE PROJETO.....	60
ANEXOS	64

NOTAS INTRODUTÓRIAS

Enquadramento Legal

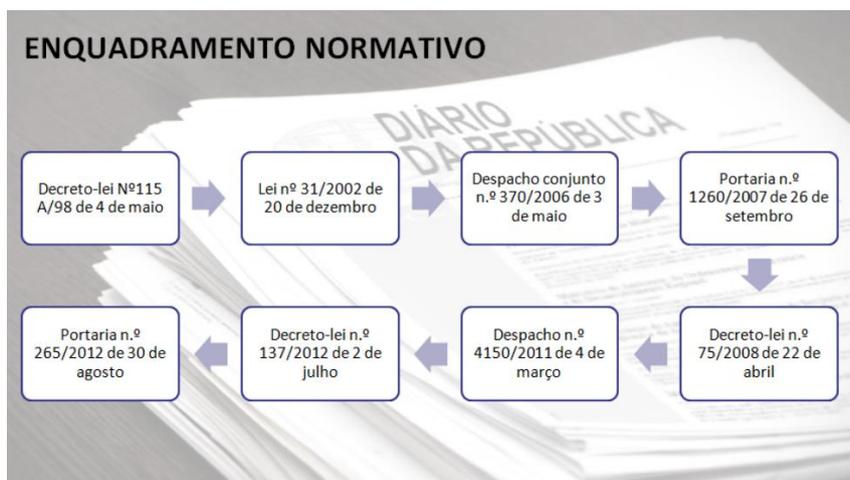
Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e com a qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

Desde 2002 que a metodologia da autoavaliação é regulada pela Lei n.º 31, de 20 de dezembro, que no artigo 3.º apresenta os objetivos da avaliação. Deve-se, igualmente, destacar que segundo o artigo 7.º deste diploma, o processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados.

Mais do que gerir a qualidade, as organizações escolares devem pautar-se pela gestão global da qualidade. Nesta ótica, a qualidade nunca poderá ser um fim, mas apenas um meio de caminhar para a melhoria contínua e para práticas de excelência. Assim, a autoavaliação deve ser um instrumento indispensável à promoção da qualidade educativa e de reforço da capacidade de melhoria das organizações escolares.

O programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) com início em 2006 e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro vieram reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação. Mais tarde em 2008, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, preconiza o novo modelo de gestão das organizações escolares, no sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar e que recentemente foi alterado para o novo Decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de julho.

O quadro seguinte resume a progressiva publicação dos diversos diplomas legais sobre as questões da autonomia, prestação de contas e da avaliação interna e externa nas organizações escolares:



Quadro 1: Enquadramento legal¹.

¹ Fonte: Relatório de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Gavião.

Autoavaliação no modelo CAF Educação

Como estratégia da Escola virada para o conhecimento e o ensino de excelência, o Agrupamento de Escolas Figueira Norte (AEFN) aposta na DESCOBERTA de novos métodos e competências. Importa repensar a Escola numa estratégia de cultura unificada sob a ótica de melhoria organizacional, promotora da inovação, eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão para servir a comunidade educativa e reforçar o desenvolvimento local.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007).

A equipa de autoavaliação (EA) designou o projeto como ***Figueira Norte: A construir um caminho*** que identifica de forma clara, a orientação e o espírito, subjacentes a este processo. O processo de Autoavaliação do AEFN foi concluído em janeiro de 2018.

A partir de 2012 entrou em vigor um novo modelo de Autoavaliação Europeu – CAF Educação, publicado no nosso país pela DGAEP – Direção Geral da Administração e Emprego Público (Ministério das Finanças). Para a realização da sua autoavaliação, o AEFN recorreu a este modelo europeu, edição de 2013, envolvendo diferentes elementos da comunidade educativa.

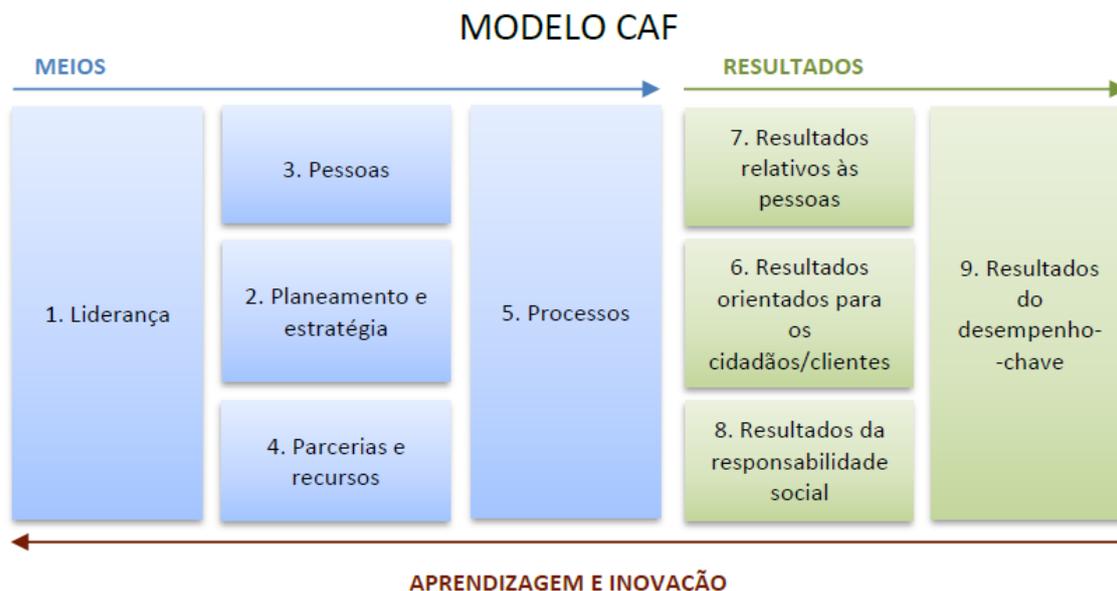
A CAF Educação resulta de uma adaptação do modelo europeu da CAF², o qual foi criado no ano 2000 através da cooperação entre os Estados-membros da União Europeia (EU), tendo como público-alvo todas as organizações do setor público. A CAF Educação é um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicas para o setor da educação.

O modelo CAF permite desenvolver práticas de autoavaliação do AEFN sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano plurianual de atividades (aferindo o impacto das atividades e os constrangimentos e propondo linhas de ação) e os vários projetos e dos resultados académicos alcançados.

O referido modelo desdobra-se em nove critérios, sendo cinco relativos aos meios (liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, e processos) e os restantes quatro

² A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), em CAF Educação 2013, p. 11.

critérios correspondentes aos resultados alcançados ao nível dos alunos, pessoas, responsabilidade social e desempenho chave, como está patente no Quadro 2.



Quadro 2: Modelo CAF Educação 2013

A adoção do modelo CAF Educação pelo AEFN traduz-se numa reflexão participada por parte do pessoal docente e não docente, com o apoio de alunos, pais e encarregados de educação, bem como os demais parceiros locais em torno das estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas da Instituição.

A utilização do modelo CAF permite ao Agrupamento implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando em prática um Plano de Ações que objetive a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade. Assim, fica implícito que o modelo da CAF se encontra intimamente ligado ao conhecido ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de *Deming*), nomeadamente pela implementação do modelo que se faz passando pelas quatro fases no ciclo de melhoria contínua:

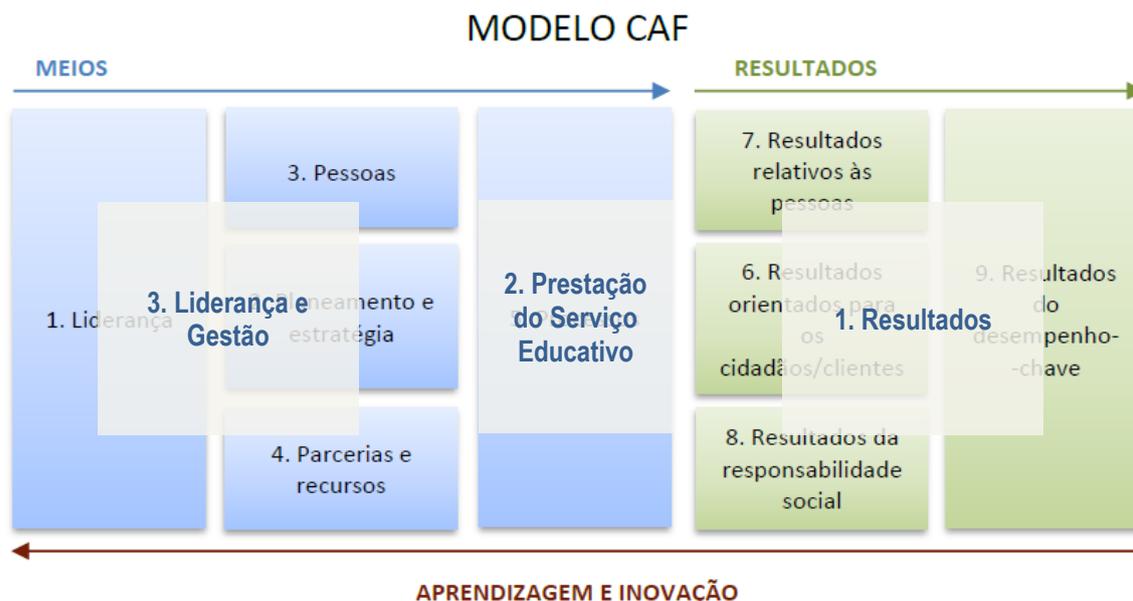
- I. *Plan* (planear): nesta fase estabelecem-se os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cidadão/cliente e as políticas da organização;
- II. *Do* (executar): nesta fase implementam-se os processos, ou seja, as medidas de melhoria;
- III. *Check* (verificar): já nesta fase procede-se à monitorização e medição dos processos e medidas implementadas e vemos quais os resultados obtidos;

- IV. *Act* (implementar): nesta fase empreendem-se ações com vista a melhorar continuamente o desempenho dos processos; e depois da implementação desta fase, faz-se novamente um diagnóstico organizacional, de forma a ver qual a situação da organização e apontar algumas medidas de melhoria que serão executadas posteriormente.

A estrutura do modelo CAF auxilia a identificar os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional e num processo de melhoria contínua, permitindo:

1. Uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no setor público dos países europeus;
2. A criação de oportunidades de identificação do progresso e dos níveis de realização alcançados;
3. A construção de um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
4. A conceção de uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
5. A criação de entusiasmo entre colaboradores através do seu envolvimento no processo de melhoria;
6. O surgimento de oportunidades de promoção e partilha de boas práticas entre os diferentes setores da organização e com outras organizações;
7. A integração nos processos de trabalho de diversas iniciativas para a qualidade;
8. A constituição de uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações regulares.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois contempla aspetos comuns (Quadro 3):



Quadro 3: Dimensões de avaliação da CAF e IGEC

Plano de ações de melhoria

O plano de ações de melhoria (PAM) do Agrupamento de Escolas Figueira Norte que a seguir se apresenta, e que resulta do processo de autoavaliação realizado e consubstanciado na metodologia CAF, consolida algumas das ações de melhoria em curso, generalizando as boas práticas, e desencadeia novas ações decorrentes dos resultados da Autoavaliação.

Este documento incorpora um conjunto de estratégias com a principal finalidade de melhorar o funcionamento e o desempenho da organização.

O PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação com a CAF e é também uma forma de recolher informação vital para o planeamento da estratégia da organização. A lógica fundamental deste plano insta a organização a melhorar todo o seu funcionamento, nomeadamente através do seguinte:

1. Integra um plano de ações sistemáticas para melhorar a funcionalidade e operacionalidade de toda a organização;
2. Surge como resultado do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização e, sobretudo, na perspetiva das pessoas da organização;
3. Realça as forças, aponta as fraquezas da organização e responde a cada uma destas com ações de melhoria apropriadas.

O PAM foi elaborado em contexto de formação contínua e creditada, na modalidade de Curso de Formação, organizado pelo Centro de Formação de Associação de Escolas (CFAE) Beira Mar, com a

designação “CAF/EFQM – Estratégias de melhoria para a excelência organizacional”, dinamizada por uma consultora externa, a empresa SINASE.

Apesar da elaboração do PAM se apresentar como um processo interno do Agrupamento, a intervenção de agentes externos revelou-se como fundamental para uma maior objetividade do processo. Para este efeito recorreu-se a uma equipa de consultores externos – SINASE - com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa.

O papel do consultor externo/amigo crítico centrou-se nas funções de formação e assessoria, auxiliando as Equipas de Melhorias a identificar as suas necessidades e problemas e a refletir criticamente sobre as suas práticas.

Em função das exigências que se impunham, e tendo como base os elementos da equipa de autoavaliação, foram escolhidos 22 docentes do AEFN para a delimitação do PAM.

Foram constituídas 5 Equipas de Melhorias, com a responsabilidade de planificar e monitorizar as atividades a implementar, referentes a cada uma das ações de melhoria, sendo que o PAM do AEFN integra, de forma articulada, as várias ações de melhoria propostas por aquelas equipas e validadas pelo Conselho Pedagógico.

Das Equipas de Melhorias fizeram parte os elementos apresentados na *tabela 1*.

Presidente do Conselho Geral	João Plácido Domingues
Diretor	Maomede Muagi Cabrá
Subdiretora	Maria Fernanda Craveiro
Adjuntas do Diretor	Ana Rita Inês Maria Alcina Almeida Maria Fernanda Lorigo
Coordenadoras de Ciclo	Célia Filipe Maria do Céu Cardoso Maria Glória Pereira
Coordenadoras de Departamento	Aldina Cardoso Ana Paula Pratas Dulce Perdigão Isilda Marques Maria do Carmo Nunes Paula Maria Esteves
Coordenadora da Educação Especial	Maria Fernanda Seabra Santos
Educadores/docentes dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos e Ensino Secundário	Dina Coutinho Maria Cristina Azenha da Silva Maria de Lurdes Costa Maria Inês Mendes Preciosa Romão Edgar José Pereira

Tabela 1: Grupos de trabalho

CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Detalhes da Organização

Nome da Organização	Agrupamento de Escolas Figueira Norte
Morada	Várzea 3080 – 831 Figueira da Foz
Pessoa de Contacto	Maomedes Muagi Cabrá
Telefone	233401700
Fax	233429405
E-mail	direcao@aefigueiranorte.pt

O Agrupamento de Escolas Figueira Norte foi criado por Despacho do Senhor Secretário de Estado do Ensino e Administração Escolar de 28 de junho de 2012, agregando o antigo Agrupamento de Escolas de Alhadas e a Escola Secundária com 3º Ciclo do Ensino Básico de Cristina Torres.

Constituído por 18 escolas, integra oito jardins de infância (Cova da Serpe, Ferreira-a-Nova, Maiorca, Pedros, Regateiros, Ribas, Santana e Tromelgo) e oito escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico (Alhadas, Brenha, Castanheiro, Maiorca, Netos, Quiaios, Santana e Vigários) distribuídas pelo norte do Concelho da Figueira da Foz, ainda a Escola com 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico Pintor Mário Augusto, em Alhadas, e a Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Cristina Torres, na Figueira da Foz, a escola sede.

O AEFN fica situado no Concelho da Figueira da Foz, Distrito de Coimbra. Neste Agrupamento, cerca de 30% dos alunos usufrui de apoio da ação social escolar. O Agrupamento é dotado de um orçamento de 103 802 euros, possui um total de cerca de 1276 alunos, desde a educação pré-escolar ao Ensino Secundário, e dispõe de 138 docentes dos diferentes níveis de ensino, 10 assistentes técnicas, 3 técnicas dos Serviços de Psicologia e Orientação, e 46 assistentes operacionais.

Desafios e Estratégia da Organização

O Agrupamento tem uma missão de serviço público que consiste em tornar os seus alunos cidadãos autónomos, críticos, criativos, dotados de competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, com vista ao prosseguimento de estudos e a integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País.

A Planificação Estratégica da nossa organização pretende-se flexível e aberta às mudanças emergentes do quotidiano e às necessidades que o dia-a-dia do Agrupamento for sentindo. No entanto, e tendo em

conta os recursos existentes, temos como principais objetivos: garantir uma gestão integrada e eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros; apoiar a melhoria dos resultados escolares do agrupamento; promover a integração vertical e horizontal das diversas escolas e jardins de infância do Agrupamento; realizar os planos anuais e plurianuais de atividades; promover a imagem do Agrupamento na comunidade educativa; desenvolver práticas de autoavaliação e promover a avaliação externa do Agrupamento.

Mercados, Ofertas e Clientes

À exceção da escola sede, as escolas do A E F N localizam-se em freguesias não urbanas e servem de polos de desenvolvimento cultural e educativo das camadas mais jovens nessas freguesias em colaboração com os pais e encarregados de educação.

A agricultura de subsistência que era predominante, deixou de o ser na larga maioria das freguesias desta zona. Atualmente cada vez menos famílias se dedicam a esta atividade, deslocando-se para as zonas urbanas, a fim de exercerem uma atividade profissional.

A caracterização económica da área geográfica em que se insere o Agrupamento aponta para a predominância do setor terciário (64%), seguindo-se o secundário (32%) e, finalmente, o primário que envolve apenas 4% da população ativa na Figueira da Foz.

O nosso Agrupamento apresenta uma diversificada oferta educativa, com impacto positivo na inclusão social, na redução do abandono escolar e no prosseguimento de estudos.

É promovida uma cultura de inclusão e de igualdade de oportunidades possibilitando percursos diferenciados e diversificados que conduzam ao sucesso educativo dos alunos, independentemente das suas capacidades cognitivas e dificuldades de aprendizagem.

As escolas do Agrupamento promovem diversas atividades que visam o desenvolvimento de competências de autonomia, e socialização em alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente, nomeadamente através da criação de áreas curriculares especiais e do acesso a atividades de sensibilização laboral, em contexto real de trabalho, numa perspetiva de inclusão.

Funcionamento, Parceiros e Fornecedores

O Agrupamento de Escolas Figueira Norte apresenta-se como instituição de referência ao nível da Educação no Conselho da Figueira da Foz. Assumimos um modelo pedagógico de carácter essencialmente humanista, que promove o desenvolvimento global do aluno como pessoa feliz e como cidadão plenamente socializado. Optamos assim por um modelo de ensino centrado nas aprendizagens e no sucesso educativo de todos os alunos, sem exceção, tendo por base um Ensino de Excelência, a Educação para o Futuro, e Metodologias Inovadoras, imperativos fundamentais de uma escola aprendente. Os colaboradores desenvolvem o seu trabalho com responsabilidade e exigência, num ambiente humano pautado pelo respeito, pela liberdade e pela solidariedade.

Apresentamos um corpo docente qualificado, motivado e profissionalmente comprometido com as melhorias das práticas educativas.

“É indispensável promover a abertura das escolas ao exterior e a sua integração nas comunidades locais.”³ O AEFN tem procurado assim integrar-se cada vez mais na comunidade em que se insere, desenvolvendo várias parcerias institucionais que complementam o processo ensino/aprendizagem e enriquecem as atividades extracurriculares. Destacamos várias empresas locais que asseguram a formação em contexto de trabalho dos alunos dos Cursos Profissionais e a inserção na vida ativa dos alunos com Necessidades Educativas Especiais, a Câmara Municipal da Figueira da Foz, as Juntas de Freguesias em que se encontram implantadas as escolas do Agrupamento e unidades de saúde locais. Temos também um protocolo com a Cáritas Diocesana de Coimbra que se traduz num COJ, Centro de Ocupação de Jovens, que funciona na escola sede.

Estrutura de Gestão e Atividades

Ensinar apresenta-se como um processo complexo que envolve, conteúdos, métodos e estratégias de aprendizagem, programas, avaliações, projetos, estruturas e pessoas para que haja a (re)construção de conhecimentos e saberes. Este processo é, portanto, abrangente pelo que se pode decompor em subprocessos, estando, sempre, no centro a figura do aluno, principal interveniente no mesmo.

O organograma do Agrupamento é constituído pelos órgãos previstos na legislação em vigor para este tipo de ensino: Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo. As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica são os Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Diretores de Turma, Coordenadora da Biblioteca Escolar, Coordenador de Outras Ofertas Educativas e Representante dos Serviços de Psicologia e Orientação.

O Conselho Geral reúne ordinariamente, uma vez por período. O Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo reúnem ordinariamente, uma vez por mês. Os Departamentos Curriculares reúnem após o Conselho Pedagógico. O Conselho de Diretores de Turma reúne para preparação dos Conselhos Turma. Os Conselhos de Turma reúnem, em média, duas vezes por período e tem como principal compromisso monitorizar as aprendizagens efetuadas e ajustar a prática letiva e as necessidades de apoio educativo com vista à promoção do sucesso escolar.

³ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

MISSÃO E VISÃO

MISSÃO

Inspirar e educar todos os alunos para que utilizem todo o seu potencial e sejam cidadãos responsáveis e interventivos na sociedade.

Gerir, de forma sustentada, racional e otimizada, os recursos para garantir o funcionamento eficaz, eficiente e com elevado nível de qualidade da organização do Agrupamento, tendo em vista a maximização do impacto do resultado das aprendizagens e das atividades educativas.

VISÃO

Este Agrupamento afirmar-se-á como uma organização que visa:

- Orientar-se em função dos interesses e da formação de qualidade dos alunos;
- Promover uma cultura de inclusão e de igualdade de oportunidades possibilitando percursos diferenciados e diversificados que conduzam ao sucesso educativo dos alunos, independentemente das suas capacidades cognitivas e dificuldades de aprendizagem;
- Potencializar o que há de melhor em cada um;
- Preparar os jovens para os desafios do ensino superior e/ou para o mercado de trabalho qualificado;
- Proporcionar a inserção na vida adulta dos alunos com necessidades educativas especiais;
- Formar jovens conscientes dos seus deveres de cidadania na sua dimensão pessoal, social e ambiental, capazes de intervir de forma responsável, solidária e crítica, na escola e no meio envolvente;
- Promover a educação para a saúde;
- Fomentar a autonomia e o gosto pelo conhecimento desenvolvendo a curiosidade intelectual, o gosto pelo trabalho, pelo estudo, pela investigação, não se circunscrevendo aos limites do currículo nacional e ao currículo explícito;
- Valorizar o desenvolvimento dos profissionais que nele trabalham;
- Valorizar a liberdade, solidariedade e a justiça entre todos os membros da comunidade educativa;
- Procurar avaliar e melhorar sistematicamente os seus serviços;
- Valorizar a manutenção e a melhoria das suas instalações;
- Disponibilizar variados recursos didáticos e promover a utilização de novas tecnologias.

RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

1.1. Critério 1 - Liderança

Critério 1 - LIDERANÇA	Médias Parciais	Média Global
Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas desenvolvem e facilitam a consecução do Projeto Educativo; promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo; implementam ações e estimulam comportamentos apropriados; estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão.		
1.1. Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.	83,1	
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.	87,2	88,5
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.	90,1	
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.	93,5	
PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os órgãos de gestão estão empenhados em desenvolver e facilitar a consecução do PE através da promoção dos valores necessários para o sucesso a longo prazo, de ações e do estímulo de comportamentos apropriados, e estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão do AEFN. ▪ A Direção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do PE e revê, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo. ▪ A Direção é competente e mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente, promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento, preocupando-se com as relações entre o pessoal docente, não docente e os discentes. ▪ A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade, empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das atividades, está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil. ▪ Há despachos de nomeação para determinados cargos e funções e a criação de equipas e definição de funções em função das ferramentas de gestão. ▪ São agendadas reuniões para discussão e análise das questões da vida do Agrupamento, com uma frequência adequada aos vários tipos de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar as atividades do AEFN no interior das diversas escolas que o constituem através de LCD/TV com atividades a decorrer ou já efetuadas; ▪ Aderir a novos projetos inovadores; ▪ Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua; ▪ Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo; ▪ Potenciar a utilização das valências das plataformas eletrónicas que suportam e facilitam as atividades letivas e administrativas; ▪ Recolher e analisar as expectativas dos pais e encarregados de educação dos alunos. 	

problemas, e incentivada a participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional.

- Internamente realizam-se reuniões periódicas onde são tomadas decisões que posteriormente são comunicadas aos docentes, não docentes, discentes e pais e encarregados de educação: Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares, Grupos Disciplinares, Coordenação de Diretores de Turma, Coordenação de Projetos/Clubes.
- A Direção incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional.
- A Direção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança, saúde e meio ambiente.
- O Conselho Pedagógico promove o desenvolvimento da visão, missão e valores do Agrupamento, sendo os Coordenadores de Departamento quem lidera os professores dos diversos departamentos e grupos disciplinares na consolidação de práticas disciplinares letivas e não letivas.
- O Conselho Pedagógico acompanha e monitoriza de forma regular e sistemática a situação escolar dos alunos, sendo estabelecidos, anualmente, metas e objetivos operacionais quer ao nível dos processos quer dos resultados, mobilizando as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar.
- Os critérios gerais de avaliação são resultado de um processo participado de discussão, e análise que visa a melhoria do sucesso educativo.
- Os resultados escolares em todos os períodos são objeto de análise e de reflexão, tanto em Conselho Pedagógico, como no seio dos departamentos curriculares, como se pode observar nas respetivas atas.
- O combate ao insucesso e abandono escolar é concretizado no acompanhamento efetuado aos alunos que apresentam fatores impeditivos do sucesso e na concretização do Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens. Este acompanhamento é feito ao nível dos Conselhos e Turma e Conselho Pedagógico, permitindo a concretização dos objetivos do PE.
- O Conselho Pedagógico, em articulação com os Departamentos Curriculares, elabora anualmente um plano de formação e atualização do Pessoal Docente, no âmbito didático e metodológico,

propondo, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal docente e não docente, tendo em consideração não só as necessidades do Agrupamento, mas também as necessidades e expectativas individuais.

- A Direção envolve a comunidade, solicitando a encarregados de educação, alunos e parceiros a participação ativa nos órgãos de gestão onde têm assento. Promove junto dos encarregados de educação (EE) e respetivos educandos, no início do ano escolar, uma sessão de esclarecimento sobre o funcionamento do Agrupamento, bem como, no final do ano letivo, sessões de esclarecimento sobre oferta formativa e percursos escolares. Promove junto dos alunos uma sessão de esclarecimento sobre Provas de Aferição/Exames Nacionais e ingresso no Ensino Superior.
- Para além dos veículos tradicionais de comunicação, o Agrupamento divulga nas páginas Web (Facebook, Blogs, página do Agrupamento) informações do interesse da comunidade educativa.
- O Agrupamento desenvolve vários clubes/projetos de influência local, regional, nacional e internacional, entre os quais se destacam o Projeto de Educação para a Saúde e Educação Sexual (PESES), o Programa Eco-Escolas e o Programa Erasmus+.
- Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências, com realce para o Programa Alunos.
- Implementou-se um tema aglutinador para todo o Agrupamento, no sentido de promover uma cultura de Agrupamento em que todos se sentem envolvidos num mesmo projeto.
- A Coordenadora de Projetos dinamizou uma série de atividades/projetos envolvendo todos os departamentos curriculares.
- Foi feita a atualização do layout da página eletrónica do AEFN o que permitiu uma visualização mais fácil e atempada das atividades do Plano Plurianual de Atividades e uma melhor comunicação e divulgação de projetos inovadores. Passaram assim a ser disponibilizadas as evidências digitais da realização atividades dinamizadas em todo o Agrupamento.
- Houve a preocupação de se elaborarem regimentos para protocolar os procedimentos das diversas áreas/departamentos que ainda os não tinham.
- Os assistentes operacionais passaram a ter um manual de procedimentos internos, de acordo com a legislação em vigor. Encontra-se em fase de

elaboração um código de conduta dos alunos.

1.2. Critério 2 - Planeamento e Estratégia

Critério 2 - PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	Médias Parciais	Média Global
Como o Agrupamento implementa o Projeto Educativo através de: uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa; estratégias efetivamente operacionais a diferentes níveis; atividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Atividades.		
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.	60,2	
2.2. Desenvolver a estratégia e planeamento tendo em conta a informação recolhida.	73,3	67,2
2.3. Comunicar e implementar a estratégia e planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular.	70,0	
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.	65,3	

PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vias diversificadas de comunicação e divulgação das atividades desenvolvidas a todas as partes interessadas; ▪ Recolha, sistematização e comparação de dados referentes à avaliação dos resultados académicos; a análise SWOT efetuada e que consta do PE; ▪ Definição clara da missão, da visão e dos valores da organização e os respetivos objetivos estratégicos e operacionais, cuja a divulgação chega aos responsáveis pela sua implementação pela hierarquia definida, envolvendo assim as partes interessadas, o que por sua vez permite ir ao encontro das suas expectativas e necessidades; ▪ Avaliação regular dos impactos e da qualidade dos planos estratégicos e operacionais através dos respetivos relatórios; a preocupação constante com a alocação quer de recursos humanos, quer materiais, com vista a permitir o desenvolvimento, nas melhores condições, da estratégia da organização, não havendo desperdícios em processos burocráticos complexos que poderiam levar a uma afetação extemporânea; ▪ Agilização dos processos através do recurso aos meios de comunicação mais expeditos para satisfazer as necessidades identificadas; ▪ Forte sensibilidade para a política de responsabilidade social e ainda o facto da oferta formativa ter tido como base o levantamento das 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando, por exemplo, o Centro de Emprego; ▪ Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição; ▪ Proceder à recolha, sistematização e comparação de dados referentes a avaliação dos dados sociais; prosseguindo o trabalho já iniciado com a recolha e análise de dados referentes à disciplina dos alunos.; ▪ Garantir o acesso à internet por parte de alguns estabelecimentos do 1.º CEB; ▪ Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplicá-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC; ▪ Retomar a prática do placard “Acontece” que existia no hall principal da escola EB 2/3 Pintor Mário Augusto (PMA), onde se afixavam as atividades previstas para cada mês, bem como, ou em alternativa a colocação de um ecrã num local central das escolas de maiores dimensões do Agrupamento, onde se possa visualizar continuamente a projeção das atividades previstas, para o dia/semana/mês; ▪ A análise em termos de eficácia faz parte da intenção da Direção. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o

necessidades do tecido empresarial envolvente, verificando-se um impacto positivo na comunidade local, pela integração dos alunos nas empresas locais.

- Preocupação crescente com a divulgação dos resultados do AEFN, nomeadamente, dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa, dos planos de melhoria, dos resultados escolares e da disciplina dos alunos.
- Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento e uma discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.
- Grande preocupação em comparar os resultados do AEFN com os resultados locais, regionais e nacionais.

perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura;

- Monitorizar e analisar os níveis de absentismo e de reclamações, atendendo a já existirem registos para o efeito;
- Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação;
- Desenvolver a monitorização da eficácia das mudanças/ inovações ao nível da obtenção de resultados escolares;
- Intensificar a promoção e utilização de ferramentas de gestão documental.

1.3. Critério 3 - Pessoas

Critério 3 - PESSOAS	Médias Parciais	Média Global
Como o Agrupamento gere os seus recursos humanos: desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente; promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual de acordo com os pressupostos do Projeto Educativo.		
1.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia.	87,5	
1.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.	86,2	85,0
1.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar.	81,3	
PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de ações de solidariedade social; ▪ Adaptação do trabalho às capacidades das pessoas; ▪ Readaptação de salas para docentes com dificuldade de mobilidade; ▪ Construção de rampa de acesso para utentes com dificuldades de mobilidade (escola PMA); ▪ Definição de critérios de recrutamento de professores contratados registado na ata n.º4 de 11/11/2015; ▪ Mobilidade interna dos funcionários em funções diferentes o que proporciona uma garantia de continuidade dos serviços (por exemplo, entre bufete e refeitório); ▪ Existência do serviço de reprografia on-line usando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para uma maior eficiência; ▪ Promoção de momentos de convívio como 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar e diversificar os recursos humanos: professores para apoio, assistentes operacionais e técnicos superiores – psicólogo e terapeutas; ▪ Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas; ▪ Agilizar os procedimentos de requisição de computadores na Biblioteca da CT; ▪ Definição de perfis para a gestão de recursos humanos; ▪ Proporcionar transportes para os alunos entre as escolas do Agrupamento; ▪ Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino, promovendo o trabalho colaborativo; ▪ Promover formação para as assistentes operacionais ao nível do acompanhamento dos 	

- Magusto, Jantar de Natal, Jornadas Culturais;
 - Implementação de áreas de formação atuais e adequadas às necessidades do AEFN, entre as quais se destacam a autoavaliação no modelo CAF-Educação, a plataforma Moodle, a informatização dos Serviços Administrativos e a «Promoção do Sucesso Escolar»;
 - Formação através do SPO e da Associação de Pais, através de sessões para pais/encarregados de educação e docentes;
 - Existência de apoios nas áreas de risco com intervenção do Gabinete de Segurança: “Socorros básicos de vida”;
 - Várias parcerias que o Agrupamento tem nomeadamente com INEM e Bombeiros Voluntários e Municipais;
 - Planeamento da criação de um gabinete de mediação e formação que, entre outros objetivos, pretende dotar o pessoal docente e não docente de competências ao nível da mediação de conflitos e a forma de lidar com a indisciplina dos alunos;
 - O facto do Plano de Formação ser debatido em Grupo Disciplinar ou Departamento Curricular e transmitido em Conselho Pedagógico;
 - Elaboração de um plano de formação para os assistentes operacionais;
 - Existência de uma cultura de diálogo e comunicação e mecanismos específicos para o efeito - delegar e partilhar responsabilidades;
 - Existência de caixas de sugestões em vários locais da Escola Secundária Cristina Torres (CT) e na secretaria da PMA;
 - Existência de livros de reclamações (CT e PMA);
 - Livro de Elogio;
 - Existência de email institucional para todos os colaboradores do Agrupamento;
 - Presença de representantes de cada ciclo de ensino na elaboração de documentos comuns e um envolvimento de todos os ciclos nas Jornadas Culturais, Sarau, Prémio Literário Cristina Torres (PLCT) e exposições temáticas, distribuindo tarefas como recurso e meio colaborativo, incentivando e valorizando o trabalho efetuado;
 - Realização de questionários de satisfação, no decurso do ano letivo 2015/2016, por solicitação da IGEC, e previstos de forma periódica ao longo dos restantes anos letivos, no Plano de Intervenção do Diretor, tendo sido dado o feedback sobre os resultados na sessão de apresentação do Agrupamento à IGEC; preocupação em respeitar as condições de segurança, de saúde e ambientais (aquecimento das salas com gás natural, iluminação por lâmpadas led, reciclagem e realização de algumas
- alunos com NEEP, assim como nas áreas de risco, conflitos de interesse, gestão da diversidade, integração da perspetiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta;
- Promover formação na área do desenvolvimento interpessoal para os funcionários dos Serviços Administrativos;
 - Devolver o feedback dos comentários recolhidos das caixas de sugestões;
 - Promover, em articulação com outras entidades, a melhoria dos espaços físicos dos diferentes estabelecimentos de ensino do AEFN através de obras de manutenção e pintura de edifícios, campos desportivos e equipamento de exterior.

obras de manutenção e melhoramento das instalações escolares);

- As escolas do 1.º CEB e os Jardins de Infância possuem gradeamentos, portões, ecopontos para sensibilização e prática da reciclagem;
- Em todas as escolas existem planos de evacuação e extintores;
- Existem condições favoráveis para obter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores através de reajuste de horários, compensação horária, facilitação de faltas, apoio em situação doença ou morte de familiar, apoio familiar e profissional;
- Organização dos recursos humanos existentes sempre que surge essa necessidade, de forma a assegurar o bom funcionamento dos estabelecimentos;
- Adoção de métodos de compensação dos colaboradores, de forma não financeira (diploma de participação de atividades, diploma de dinamização de atividades, dispensa de algumas horas da componente não letiva a para docentes que dinamizam ações de formação, libertar o pessoal docente, sempre que possível, nas interrupções letivas, envio de emails de agradecimento, reconhecimento do trabalho perante os pares).
- Implementação de reuniões periódicas entre elementos da Direção e o pessoal não docente.
- Realização de obras na Escola Secundária com 3.ºCEB de Cristina Torres durante o ano letivo 2017/2018, contemplam vários melhoramentos que irão proporcionar melhores condições de trabalho para alunos, e pessoal docente e não docente.
- Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento e uma discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.

1.4. Critério 4 - Recursos e Parcerias

Critério 4 - RECURSOS E PARCERIAS	Médias Parciais	Média Global
Como o Agrupamento planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Atividades e o Projeto Educativo.		
1.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.	80,0	
1.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.	82,5	
1.3. Gerir os recursos financeiros.	78,8	
1.4. Gerir o conhecimento e a informação.	84,3	81,1
1.5. Gerir os recursos tecnológicos.	78,1	
1.6. Gerir os recursos materiais.	82,6	

PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevado número de parcerias/protocolos estratégicos com vista à execução do PE e a consequente obtenção de mais-valias nas parcerias estabelecidas (estágios e contrapartidas financeiras, entre outras); ▪ Reuniões de início de ano letivo com os novos alunos e encarregados de educação nas várias escolas do Agrupamento; ▪ Divulgação sobre a oferta educativa nas escolas que não são do Agrupamento; ▪ Diversos outdoors, folhetos informativos; participação na Mostra de Ofertas Vocacionais e Emprego da Figueira da Foz (MOVE) e a divulgação à comunidade; ▪ O orçamento do Agrupamento é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do PE, sendo que a Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados; ▪ A informação relevante circula pelos colaboradores, sobretudo pelo correio eletrónico institucional, permitindo aos colaboradores responder em tempo útil ao que lhe é solicitado; a adoção das novas tecnologias pelos serviços administrativos na melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação; ▪ O facto da comunicação interna e externa ser reforçada através da utilização das tecnologias de informação e comunicação (o correio eletrónico institucional para pessoal docente e não docente, a página web e todos os documentos que são produzidos ficam guardados na plataforma Moodle e acessíveis a toda a comunidade escolar promovendo a divulgação de informação e a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidenciar no Regulamento Interno, ou em outros documentos, as responsabilidades das parcerias (quem define, quem concretiza e quem avalia); ▪ Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento; ▪ Promover a formação dos docentes na área das TIC; ▪ Alargar o Livro de Ponto eletrónico às escolas do 1.º CEB.

- imagem do Agrupamento junto da comunidade educativa);
- A otimização da utilização dos espaços do Agrupamento, equipamentos e outros recursos (descentralização dos serviços administrativos com a manutenção da secretaria na PMA, secretarias abertas à hora de almoço; email das secretarias que permitem aos pais/encarregados de educação tratarem assuntos via email; BE com horário mais alargado; salas de estudo abertas) e a monitorização dos consumos de água e de eletricidade (Iluminação – substituição gradual das lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de tecnologia LED e água quente no pavilhão gimnodesportivo – sistema de otimização, para evitar consumos desnecessários – bombas de recirculação).
 - Atualização da plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.
 - Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento e uma discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.
 - Dinamização de reuniões entre a Direção e os representantes dos alunos.
 - Várias escolas do Agrupamento receberam a bandeira do projeto Eco-Escolas.
 - Dinamização do Orçamento Participativo para os alunos do 3.º CEB e do Ensino Secundário.

1.5. Critério 5 - Processos

Critério 5 - PROCESSOS	Médias Parciais	Média Global
Como o Agrupamento concebe, gere e melhora os seus processos de forma a: apoiar a sua estratégia; satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação; gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.		
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.	90,5	
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas.	93,0	89,1
5.3. Coordenar processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações.	87,3	
PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho de partilha e colaborativo entre os professores que se traduz nas planificações para os diferentes graus de ensino e para as diferentes disciplinas. ▪ As reuniões de articulação curricular permitem uma avaliação constante ao trabalho que está a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o envolvimento dos alunos, quer nas atividades do PAA associadas à turma, quer nas estratégias utilizadas na aula; ▪ Elaborar Contratos de Aprendizagem, uma vez que pode ser uma forma de envolver e responsabilizar as partes em colaboração, 	

- ser desenvolvido, indo assim ao encontro dos objetivos traçados, havendo uma análise e reflexão permanentes e, conseqüentemente, a reformulação de estratégias usadas que têm lugar nas reuniões de departamento, nas reuniões das estruturas intermédias e nos Conselhos de Turma.
- As TIC participam ativamente na atualização da página Web do Agrupamento, na atualização da plataforma Moodle, na promoção de ações de formação para a comunidade educativa, entre outros aspetos.
 - A implementação das TIC tornou as aulas mais atrativas, mais motivadoras e permitiu quer o uso de novas ferramentas, quer o uso de novos materiais disponibilizados por novas plataformas.
 - O acesso às TIC possibilita, também, uma pesquisa mais rápida e com maior sucesso num curto espaço de tempo. Na instituição, as TIC agilizam toda a burocracia, permitindo um contacto mais célere entre todos.
 - É dado especial relevo à análise dos processos individuais e respetiva caracterização da turma, aluno a aluno. Na constituição de cada turma já se tem em conta esta avaliação. São tidas em consideração as circunstâncias familiares, os hábitos de estudo, as condições de saúde e de trabalho, necessidades económicas ou sociais dos alunos, entre outras. Nalguns casos, o SPO, o programa Empresários para a Inclusão Social (EPIS), a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) ou outras entidades similares desempenham um trabalho relevante que pode minorar os riscos e contribuir significativamente para o sucesso.
 - Preocupação com os alunos ainda que, muitas vezes, as situações fossem difíceis, pelo que houve reuniões com uma equipa multidisciplinar constituída pela Técnica Superior do Serviço Social, por Psicólogas e com encarregados de educação para assegurar um apoio mais direto e mais adequado aos alunos.
 - Para prevenir ou impedir o abandono escolar ou para alterar comportamentos que comprometem o sucesso escolar, foram realizadas sessões de trabalho relacionadas com o desenvolvimento de competências sociais, como a assertividade, foi lançado o Plano de Ocupação dos Tempos Livres, foram dados Apoios Educativos, Aulas de Apoio, Tutorias, etc...
 - Há sempre informação fiável para os EE ou para os alunos via Diretor de Turma através de correio eletrónico ou através da caderneta do aluno.
 - Os horários de atendimento dos Diretores de Turma aos EE são flexíveis, pois com frequência são ajustados às possibilidades dos EE.
- sendo assim mais fácil a consecução dos objetivos propostos;
- Promover o benchlearning através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos;
 - Colocar o Índice do Guião Digital do Diretor de Turma na Plataforma Moodle para agilizar a utilização desta ferramenta.

- Há um trabalho de articulação entre todos os elementos da comunidade educativa e que visa o mesmo objetivo. A colaboração de todos os intervenientes no processo constitui um fator fundamental para promover hábitos de trabalho, para valorizar a aprendizagem e para alcançar os objetivos traçados, tendo como ponto principal o sucesso dos alunos.
- Dinamização do Orçamento Participativo para os alunos do 3.º CEB e do Ensino Secundário.
- Participação ativa dos Encarregados de Educação na vida do Agrupamento, nomeadamente: na dinamização de atividades conjuntas, na participação nos processos de autoavaliação e de avaliação externa, na avaliação das refeições e na dinamização de parcerias.
- A ficha biográfica dos alunos passou a estar dividida em duas partes: a parte referente ao aluno, para ser preenchida por este, e a parte referente ao encarregado de educação, que é preenchida pelos próprios.

1.6. Critério 6 - Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave

Critério 6 - RESULTADOS ORIENTADOS PARA O ALUNO E OUTRAS PARTES INTERESSADAS-CHAVE	Médias Parciais	Média Global
O que o Agrupamento está a alcançar relativamente aos seus clientes internos (Alunos) e clientes externos (outras partes interessadas).		
6.1. Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de: Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação.	58,1	
6.2. Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de: Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.	65,5	61,8

PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No que respeita à perceção dos alunos e encarregados de educação, ambos os grupos se mostraram satisfeitos/ muito satisfeitos relativamente à imagem global da instituição de ensino e formação e transparência, ao envolvimento e participação que têm nos processos de ensino, às acessibilidades e segurança, aos níveis de qualificações e aos resultados obtidos e à qualidade dos serviços. ▪ Os encarregados de educação e os alunos estão insatisfeitos quanto à frequência dos inquéritos de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar de forma mais regular inquéritos de satisfação aos alunos e EE, inclusive que permitam avaliar e aferir a perceção da imagem do Agrupamento; ▪ Melhorar a acessibilidade para alunos com dificuldades de mobilidade; ▪ Desenvolver esforços, junto das entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento, em particular as escolas do 1ºCEB;

- opinião dos alunos sobre a instituição, uma vez que estes não são realizados.
- Existência de vários canais de comunicação que se consideram eficientes (13), bem como a criação de um novo meio de comunicação, "Linhas do Norte" para a divulgação das atividades, melhoramentos dos Blogs e site do Agrupamento e melhoria e alargamento do serviço do Cartão Online.
- Nos últimos tempos tem-se verificado um incremento de notícias acerca do AEFN na imprensa local e regional
- Dinamização do o Orçamento Participativo para os alunos do 3.º CEB e do Ensino Secundário.
- Realização de reuniões periódicas com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento.
- Análise e divulgação dos resultados tendo em conta a caracterização do Agrupamento e em os comparar com Escolas de caraterísticas similares.
- Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.
- Verifica-se uma preocupação crescente em sistematizar a informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.
- Colocação de dois docentes para desenvolvimento do "Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens" e uma psicóloga a meio tempo.
- Desenvolver esforços para aumentar os recursos técnico-pedagógicos;
- Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios;
- Ouvir os alunos e EE na conceção dos cursos de formação;
- Definir a metodologia de recolha de dados relativos à participação dos alunos, EE e outras partes interessadas no funcionamento da instituição;
- Criar documentos de registo das sugestões recebidas através dos DTs, das parcerias e APEE e monitorização da sua implementação;
- Proceder, de forma sistemática, à recolha e divulgação de dados, nomeadamente: i) número de alunos que atingem níveis superiores de educação, ii) oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social;
- Alargar o sistema GIAE a todas as escolas do Agrupamento;
- Implementar o sistema de gestão documental.
- Em virtude das questões terem sido dirigidas a uma amostra não significativa da realidade do Agrupamento (9 EE e 11 Alunos) seria adequado promover-se uma discussão mais alargada sobre estes temas, designadamente pela elaboração e aplicação de inquéritos de opinião à comunidade educativa.

1.7. Critério 7 - Resultados relativos Pessoas

Critério 7 - RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS	Médias Parciais	Média Global
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente do Agrupamento aos seus projetos profissionais.		
7.1. Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de: Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.	68,9	
7.2. Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de: Indicadores de resultados relativos às pessoas.	44,5	56,7
PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A satisfação dos docentes e dos representantes do pessoal não docente, demonstrada com a imagem e desempenho global da instituição, ▪ Conhecimento aprofundado sobre os seus deveres, as oportunidades que o Agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuir de forma mais eficiente as tarefas entre o pessoal docente; ▪ Promover a tomada de iniciativa; ▪ Monitorizar as propostas de inovação e promover a criação de grupos internos de 	

- cria para dinamizar atividades de cariz social e nas quais participam voluntariamente, a existência de um bom clima de trabalho, e de um espírito de trabalho de equipa e de entreajuda e partilha de experiências. Sentem que podem dar a sua opinião e que são ouvidos e que a Direção apoia a tomada de iniciativa apesar de não a promover ativamente.
- Existência de flexibilidade no horário de trabalho e que a gestão dos recursos humanos permite conciliar a vida familiar com a vida profissional.
 - Os elementos do pessoal docente consideram que participam na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento, propõem e realizam atividades extracurriculares, consideram que a informação circula e que a Direção recolhe regularmente opiniões a ter em conta no funcionamento do Agrupamento, estabelece objetivos de forma clara, avalia a instituição, comunica-a aos seus colaboradores e faz uma gestão adequada dos recursos humanos. Mostram-se satisfeitos com a conceção e gestão dos diferentes processos da instituição, consideram que existe equidade e igualdade nas condições de trabalho e que as instalações do Agrupamento são boas. Gostam de trabalhar na escola e consideram que participam e sugerem ações de formação dinamizadas pelo AEFN.
 - Baixa taxa de absentismos dos colaboradores, a rotação do pessoal não docente realiza-se sobretudo por razões de saúde, existem algumas propostas de inovação por parte dos colaboradores e grupos internos de discussão nos colaboradores docentes.
 - Existe a intenção de criar indicadores sobre a avaliação das pessoas e das ações de formação, não existe registo de reclamações formais nem de dilemas éticos e todos os colaboradores utilizam as TIC.
 - A reformulação do Projeto Educativo estendeu-se a toda a comunidade educativa.
 - O pessoal não docente tem colaborado nas atividades dinamizadas pelo Agrupamento. Esta colaboração é compensada com o reajuste do horário de trabalho.
 - Têm-se realizado reuniões periódicas entre elementos da Direção e o pessoal não docente onde são sugeridas áreas de formação que são integradas no plano de formação do AEFN.
 - Foi elaborado um organograma do funcionamento dos serviços administrativos.
 - A avaliação do pessoal não docente foi aceite por todos os intervenientes.
 - Procedeu-se a uma discussão dos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos
- discussão entre os colaboradores;
- Monitorizar as taxas de absentismo dos colaboradores e fazer a distinção das faltas por doença;
 - Monitorizar os resultados da avaliação das pessoas (processo de avaliação de colaboradores não docentes e docentes) e monitorizar a frequência e avaliação dos colaboradores em ações de formação que frequentam;
 - Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria;
 - Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.

- assistentes operacionais.
- A nova redistribuição de tarefas teve em conta as competências profissionais de cada colaborador.
- Atualização da plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.
- Sempre que ocorre uma greve há monitorização das taxas de adesão feita pelos serviços administrativos e enviada para os serviços centrais.

1.8. Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

Critério 8 - RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	Médias Parciais	Média Global
O grau de intervenção que tem o Agrupamento junto da comunidade local e/ou regional.		
1.1. Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a: Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.	80,1	
1.2. Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a: Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.	76,3	78,2
PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O Agrupamento é muito inclusivo e democrático, não se verifica separação/segregação de alunos, os professores manifestam grande preocupação em responder adequadamente à diferença e que se desenvolvem esforços constantes para acompanhar devidamente alunos e os encarregados de educação. ▪ Trabalho conjunto com as associações de pais na dinamização de ações destinadas às famílias para melhorar comportamentos dos alunos, a dinamização de ações de promoção de valores e competências sócio emocionais (Clube Solidariedade, programa Eco- Escolas, Projeto PESES, Programa EPIS...) e as atividades desenvolvidas no desporto escolar. ▪ As escolas do Agrupamento são um eixo fulcral na vida de alunos mais desfavorecidos da zona em que se inserem. ▪ O Agrupamento divulga à comunidade escolar as suas atividades no jornal on-line "Linhas do Norte" tendo ainda adaptado o horário de funcionamento dos seus estabelecimentos de ensino (abertura e encerramento) às necessidades dos alunos/famílias e procurado cuidar a limpeza dos espaços. ▪ Dinamização de atividades para promover um desenvolvimento sustentável, as práticas de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar e diversificar os recursos humanos técnicos mais específicos - psicólogo, terapeutas...; ▪ Trabalhar a orientação vocacional mais precocemente; ▪ Continuar a desenvolver esforços para que todas as transportadoras facilitem o pagamento na escola, dos passes mensais; ▪ Aumentar o número de cacifos para os alunos na escola PMA; ▪ Proporcionar aquecimento de salas e água através do uso de gás natural; ▪ Instalar sistemas de rega automática; ▪ Instalar lâmpadas LED na escola PMA; ▪ Criar instrumentos de medida para análise dos resultados. 	

seleção de resíduos com a instalação de alguns pontos de depósito (pilhas, toners) e presença de ecopontos na maioria das escolas do Agrupamento, a colocação de fluxómetros em vez de torneiras, a utilização de gás natural, instalação de lâmpadas LED e o melhoramento das instalações elétricas.

- O Agrupamento promove a partilha de saberes em parceria com outras entidades e desenvolve ações diversificadas para promover políticas de inclusão/integração de minorias.
- Realização de reuniões com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento.
- Sistematização da informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.
- Aumento do número de artigos publicados na imprensa local e regional.
- Maior envolvimento da Coordenação de Projetos na função de intermediária com a comunicação social.
- Atualização do layout da página eletrónica do AEFN o que permitiu uma visualização mais fácil e atempada das atividades do plano plurianual de atividades. Passaram assim a ser disponibilizadas as evidências digitais das atividades realizadas em todo o agrupamento.
- Colocação no Agrupamento de uma psicóloga a meio tempo.
- Obras em curso na escola Cristina Torres e a instalação de lâmpadas LED na escola PMA irão proporcionar uma melhor gestão dos recursos energéticos.

1.9. Critério 9 - Resultados do desempenho chave

Critério 9 - RESULTADOS DO DESEMPENHO CHAVE	Médias Parciais	Média Global
O que o Agrupamento está a alcançar relativamente aos resultados alcançados face aos objetivos delineados no Projeto Educativo e aos recursos utilizados.		
9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	82,2	76,7
9.2 Resultados Internos – nível de eficiência.	71,1	

PONTOS FORTES	SUGESTÕES DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A taxa de conclusão em anos terminais de Ciclo. ▪ A taxa de alunos admitidos a exame nacional nas diferentes disciplinas sujeitas a avaliação externa; ▪ A identificação da taxa de admissão para o nível seguinte em anos terminais de ciclo; ▪ A existência de mecanismos de recuperação das aprendizagens (aulas de apoio ao longo do ano letivo e outras específicas para preparação de provas/exames finais, planos de recuperação com aulas de apoio e atividades de ensino personalizado); ▪ A inclusão de alunos desfavorecidos que se concretiza pelo acompanhamento através do programa EPIS e a existência do Clube de Solidariedade; ▪ A atribuição de uma calculadora gráfica por parte da empresa Casio aos melhores alunos com ASE, por indicação do SPO; ▪ A atribuição de suplemento alimentar; a atribuição de vestuário e de bolsas de mérito. ▪ As atividades para valorizar a excelência evidenciam-se na inclusão de alunos no quadro de honra e de mérito, na atribuição de prémios por parte do Rotary Club, na entrega de diplomas de mérito e de certificados de participação em atividades extracurriculares que constam nos processos individuais dos alunos, na participação de alunos em projetos nacionais (Prémio Nacional da Leitura, Olimpíadas da Matemática, da Biologia, da Língua Portuguesa, da Economia, Canguru Matemático Sem Fronteiras); através da divulgação dos resultados dos alunos no Desporto Escolar e no Prémio Literário Cristina Torres. ▪ A percentagem elevada de alunos colocados no Ensino Superior na 1.ª fase e os colocados no curso correspondente à primeira opção (Quadro 13). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo; ▪ Acompanhar os alunos do ensino regular que terminam um ciclo de estudos e prosseguem estudos noutra estabelecimento de ensino, a nível superior ou ingressam no mercado de trabalho; ▪ Analisar os indicadores de progressão que comparam os resultados académicos dos alunos do final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa; ▪ Aumentar a área das instalações da Biblioteca da CT; ▪ Criar um gabinete interno de qualidade que permitirá criar uma metodologia de avaliação da eficácia das parcerias e atividades conjuntas, potenciar o benchmarking no sentido de aferir/analisar/recolher boas práticas e implementá-las no Agrupamento, nomear responsáveis pela monitorização dos resultados obtidos nos apoios educativos, analisar o impacto na progressão da aprendizagem e nos resultados da avaliação externa, acompanhar o percurso dos alunos após saída do Agrupamento mantendo o contacto através do Google Docs, por exemplo.

- O Agrupamento acompanha a integração dos alunos dos Cursos Profissionais, no mercado de trabalho e/ou no prosseguimento de estudos com bons resultados (Quadro 14).
- Estabelecimento de protocolos com pelo menos 34 empresas/instituições da região relacionados com os Cursos Profissionais e no âmbito da Formação em contexto de trabalho (FCT). Tem também contratos de aluguer do Gimnodesportivo com algumas instituições da região (Casa de Pessoal do Hospital Distrital da Figueira da Foz; Sporting Clube da Figueira; Big Foot; Escola de Futsal S. Tomé).
- Ao nível do Conselho Pedagógico e dos Departamentos é desenvolvida uma análise comparativa, por disciplina, entre os resultados da avaliação interna e os resultados obtidos pelo AEFN nas avaliações externas e com os resultados nacionais. É ainda efetuada uma análise do posicionamento do AEFN no ranking nacional e nos resultados concelhios.
- No âmbito da avaliação externa foi feita a comparação dos resultados académicos do AEFN com escolas de contexto análogo e a análise dos indicadores de progressão que compara os resultados académicos dos alunos no final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa.
- A inovação dos serviços, nomeadamente o uso das novas tecnologias, a rede digital/internet, o uso de câmaras de videovigilância nos espaços envolventes, a utilização do sistema GIAE pelas partes interessadas, a página web, a plataforma Moodle e o Facebook do AEFN, destacam-se também como aspetos positivos, na medida em que permitem a comunicação entre os pares, a partilha de materiais entre os docentes e entre estes e os discentes, a facilidade de contactos entre encarregados de educação e o Agrupamento, a divulgação das atividades do AEFN e, ainda, a reprografia online, que permite a economia de tempo na circulação/despacho de documentos.
- Diversificação da oferta formativa para evitar perda de alunos para outras escolas e/o abandono escolar.
- Acompanhamento atempado e com sucesso pelo SPO de alunos em risco de abandono/retenção, a participação na MOVE.
- A estabilidade do custo médio por aluno ao longo dos últimos 3 anos, (2012/2013- 4839,00€; 2013/2014 - 4926,00€; 2014/2015-4797,00€).
- A redistribuição do serviço docente quando tal se verificou necessário, através da inclusão dos

apoios que não estavam contemplados nos horários dos docentes, e a supervisão e reelaboração de horários do pessoal não docente (de todos os níveis de ensino).

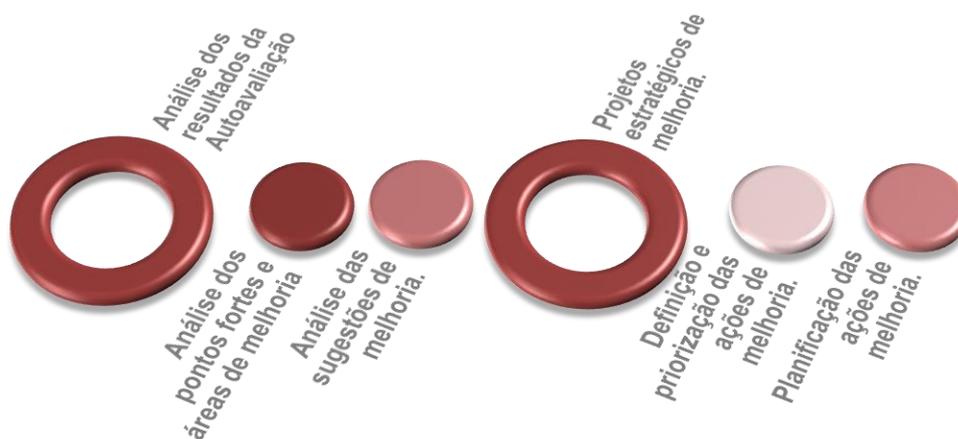
- A mudança das instalações da Biblioteca da CT para o Bloco A, que permitiu aumentar em aproximadamente 100% a frequência dos alunos,
- O facto de todas as salas da PMA e da CT estarem equipadas com computador e vídeo-projetor que permitem rentabilizar as aulas em termos de recursos materiais, tempo e diversificação de estratégias;
- Substituição do sistema de iluminação das salas de aula e os projetores do parque de estacionamento da CT por lâmpadas LED que permitem reduzir o consumo em cerca de 92%.
- A utilização do correio eletrónico e da plataforma Moodle, a reprografia online facilitou a comunicação entre alunos, a partilha de materiais e permitiu uma maior rapidez na agilização dos serviços, como já referido.
- Os departamentos analisam os resultados da avaliação interna e definem estratégias de atuação para as turmas onde se verificam taxas de sucesso inferiores a 65% tendo a Direção proposto a realização de reuniões do delegado de grupo, coordenador de Departamento e professor de qualquer disciplina nestes casos para redefinição de estratégias que levaram ao melhor desempenho por parte dos alunos conforme se evidencia pelos gráficos.
- Todos os protocolos estabelecidos no âmbito dos cursos profissionais foram eficazes, atendendo a que todos os alunos concluíram com sucesso a formação em contexto de trabalho. O AEFN estabeleceu ainda protocolos com as instituições "Viver em alegria", CLDS e GIS, que envolveram candidaturas a projetos financiados e que reverteram a favor de alunos carenciados.
- Constituição de dossiers digitais (de grupo, de departamento e de direção de turma) para facilitar a partilha de materiais. Foi desenvolvida formação de professores para utilização da plataforma Moodle e a formação dos assistentes operacionais nos programas GIAE, POEducação, Word, Excel; CONTAB.
- Nos últimos anos os resultados do AEFN passaram a ser comparados com os dados do Info Escola e do PNPSE.

PROJETOS ESTRATÉGICOS DE MELHORIA

A partir da definição de Missão e Visão, bem como do processo de análise efetuado, é necessário identificar quais as dimensões e/ou **Projetos Estratégicos de Melhoria** que serão abordadas nesta planificação de forma a melhorar a gestão da qualidade institucional e que permitam obter um maior impacto positivo no Agrupamento.

Para que a planificação e o ciclo de melhoria contínua tenha o impacto desejado serão abordadas **três dimensões** ou **projetos estratégicos de melhoria**.

O seguinte quadro resume os passos que foram dados pelas Equipas de Melhorias para veicular, priorizar e definir projetos estratégicos de melhoria, iniciando pela análise dos resultados obtidos na autoavaliação até alcançar a definição e planificação das ações de melhoria.



Quadro 4: Processo: Da análise de sugestões de melhoria à planificação das ações de melhoria.

Para a identificação das estratégias de melhoria, as Equipas de Melhorias adotaram, após análise dos resultados, uma metodologia de simplificação, consubstanciada no resumo das sugestões de melhoria distribuídas pelos diferentes critérios do modelo CAF.

Pretendeu-se, portanto, dotar o plano de melhoria de projetos estratégicos que permitissem ir ao encontro da Missão e da Visão, bem como dos aspetos a melhorar resultantes da autoavaliação.

Os resultados da autoavaliação foram analisados e agrupados em ações interligadas de forma a constituir 6 ações de melhoria significativas. No entanto, nesse processo de simplificação, as equipas concluíram que a maioria das sugestões de melhoria insidia em **3 projetos principais**, sendo eles:

- Gestão e monitorização
- Processo ensino/aprendizagem
- Comunicação

As iniciativas de melhoria correspondem à análise exaustiva das sugestões de melhoria e pontos fortes do Agrupamento, resultantes da avaliação. As mesmas foram agrupadas e posteriormente foram objeto de priorização por parte das Equipas de Melhorias.

As Ações de Melhoria (AM) foram priorizadas de acordo com três critérios: **impacto**, **capacidade** e **satisfação**. Deste modo, as ações de melhoria foram priorizadas de acordo com a capacidade do Agrupamento em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto que cada ação de melhoria pode ter no seu desempenho e o que contribuirá para a melhoria da satisfação da comunidade educativa.

Níveis a usar para pontuar cada AM	Nível Baixo (0 pontos)	Nível Médio (3 pontos)	Nível Elevado (5 pontos)
Impacto	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho	Terá um impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicadores de desempenho	Terá um impacto significativo em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho
Capacidade	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui	É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos	Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo
Satisfação	Improvável impacto na satisfação da comunidade educativa	A ação tem impacto indireto na melhoria da satisfação da comunidade educativa	A ação tem impacto direto na satisfação da comunidade educativa

Tabela 2: Pontuação a usar na priorização das Ações de Melhoria

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

AÇÃO DE MELHORIA	I	C	S	Pontuação I x C x S	RANKING
Legenda: I (impacto) / C (capacidade) / S (satisfação)					
AM 1.1. Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição.	5	5	5	125	1.º
AM 1.2. Implementar o sistema de gestão documental.	5	5	5	125	1.º
AM 1.3. Criar um gabinete interno de qualidade que permitirá criar uma metodologia de avaliação da eficácia das parcerias e atividades conjuntas, potenciar o <i>benchmarking</i> no sentido de aferir/analisar/recolher boas práticas e implementá-las no Agrupamento, nomear responsáveis pela dinamização e monitorização dos resultados obtidos pelos apoios educativos, analisar o impacto na progressão da aprendizagem e nos resultados dos apoios/preparação para exame em função da assiduidade dos alunos, acompanhar o percurso dos alunos após saída do Agrupamento mantendo o contacto através do Google Docs, por exemplo.	5	5	5	125	1.º
AM 1.4. Evidenciar no Regulamento Interno as responsabilidades das parcerias (quem define, quem concretiza e quem avalia)	5	5	3	75	2.º
AM 1.5. Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando, por exemplo, o Centro de Emprego.	5	5	3	75	2.º
AM 1.6. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura.	5	3	5	75	2.º
AM 1.7. Melhorar a gestão dos diferentes processos da instituição.	5	3	5	75	2.º
AM 1.8. Promover a tomada de iniciativa.	5	3	5	75	2.º
AM 1.9. Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria.	5	3	5	75	2.º
AM 1.10. Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios.	3	5	5	75	2.º
AM 1.11. Devolver o <i>feedback</i> dos comentários recolhidos das caixas de sugestões.	3	5	5	75	2.º
AM 1.12. Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas.	3	5	5	75	2.º
AM 1.13. Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento.	3	5	5	75	2.º
AM 1.14. Melhorar o envolvimento do pessoal não docente na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento.	3	5	5	75	2.º

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

AÇÃO DE MELHORIA	I	C	S	Pontuação I x C x S	RANKING
Legenda: I (impacto) / C (capacidade) / S (satisfação)					
AM 1.15. Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo.	3	5	3	45	3.º
AM 1.16. Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.	3	3	5	45	3.º

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2 - PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

AÇÃO DE MELHORIA	I	C	S	Pontuação I x C x S	RANKING
Legenda: I (impacto) / C (capacidade) / S (satisfação)					
AM 2.1. Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo.	5	5	5	125	1.º
AM 2.2. Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino deste Agrupamento promovendo o trabalho colaborativo.	5	5	5	125	1.º
AM 2.3. Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplica-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC.	5	5	5	125	1.º
AM 2.4. Monitorizar da eficácia das mudanças/ inovações ao nível da obtenção de resultados escolares.	5	5	5	125	1.º
AM 2.5. Promover o <i>benchlearning</i> através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos.	5	5	5	125	1.º
AM 2.6. Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua.	5	5	5	125	1.º
AM 2.7. Melhorar os recursos tecnológicos.	5	5	5	125	1.º
AM 2.8. Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação.	5	5	5	125	1.º

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

3 - COMUNICAÇÃO

AÇÃO DE MELHORIA	I	C	S	Pontuação I x C x S	RANKING
Legenda: I (impacto) / C (capacidade) / S (satisfação)					
AM 3.1. Promover o conhecimento sobre a constituição e funcionamento do AEFN	5	5	5	125	1.º
AM 3.2. Revisão/atualização dos suportes digitais na NET onde há informações do AEFN	5	5	5	125	1.º

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FIGUEIRA NORTE
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA
2017/2018

Projeto	Responsável	Data de Conclusão	2018							2019							Estado
			J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
1. GESTÃO E MONITORIZAÇÃO																	
AM 1.1. Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição.	Equipa de Melhorias	22/06/2018															
AM 1.2. Implementar o sistema de gestão documental.	Equipas constituídas para o efeito.	31/07/2019															
AM 1.3. Criar o Observatório da qualidade	Equipas constituídas para o efeito.	31/07/2019															
AM 1.4. Evidenciar no Regulamento Interno, ou em outros documentos, as responsabilidades das parcerias	Equipa de Melhorias Equipa de Revisão do RI Conselho Geral	31/12/2018															
AM 1.5. Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando, por exemplo, o Centro de Emprego.	Equipa de Melhorias.	13/06/2018															
AM 1.6. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura.	Equipa constituída para o efeito e Conselho Pedagógico	31/07/2019															
AM 1.7. Melhorar a gestão dos diferentes processos da instituição.	Equipa constituída para o efeito.	31/07/2019															
AM 1.8. Promover a tomada de iniciativa.	Diretores de Turma dos 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário e Coordenadora de Projetos	31/07/2019															



Vermelho = O desdobramento realizado não está de acordo com o previsto

Amarelo = Por iniciar /em desenvolvimento e desdobramento a ser realizado de acordo com o previsto

Verde = Concluído

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FIGUEIRA NORTE
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA
2017/2018

Projeto	Responsável	Data de Conclusão	2018							2019							Estado
			J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
1. GESTÃO E MONITORIZAÇÃO																	
AM 1.9. Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria.	Observatório da Qualidade	31/07/2019															Vermelho
AM 1.10. Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios.	Equipa de Melhorias e Direção	31/07/2019															Amarelo
AM 1.11. Devolver o feedback dos comentários recolhidos das caixas de sugestões.	Observatório da Qualidade e Diretor	31/07/2019															Amarelo
AM 1.12. Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas.	Direção, Chefe dos Serviços de Administração Escolar, Encarregada Operacional e SPO.	31/07/2019															Amarelo
AM 1.13. Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento.	Direção e Diretores de Turma	31/07/2019															Amarelo
AM 1.14. Melhorar o envolvimento do pessoal não docente na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento.	Equipa de Melhorias e Direção	31/07/2019															Amarelo
AM 1.15. Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo.	Equipa de Melhorias, Observatório da qualidade e Diretor	31/12/2018															Amarelo
AM 1.16. Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.	Coordenadora de Projetos	31/07/2019															Amarelo



Vermelho = O desdobramento realizado não está de acordo com o previsto

Amarelo = Por iniciar /em desenvolvimento e desdobramento a ser realizado de acordo com o previsto

Verde = Concluído

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FIGUEIRA NORTE
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA
2017/2018

Projeto	Responsável	Data de Conclusão	2018							2019							Estado
			J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
2. PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM																	
AM 2.1. Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo.	Diretor e Conselho Pedagógico	31/07/2019															
AM 2.2. Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino deste Agrupamento promovendo o trabalho colaborativo.	Diretor e Conselho Pedagógico	31/07/2019															
AM 2.3. Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplicá-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC.	Direção, Conselho Pedagógico, Departamento/ grupo disciplinar e Conselhos de Turma	30/11/2018															
AM 2.4. Monitorizar a eficácia das mudanças/ inovações ao nível da obtenção de resultados escolares.	Observatório da Qualidade	31/07/2019															
AM 2.5. Promover o <i>benchlearning</i> através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos.	Direção e Centro de Formação	31/07/2019															
AM 2.6. Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua.	Direção	31/07/2019															
AM 2.7. Melhorar os recursos tecnológicos.	Direção e CIM	31/07/2019															
AM 2.8. Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação.	Coordenadores de Departamento e professores.	31/07/2019															



Vermelho = O desdobramento realizado não está de acordo com o previsto

Amarelo = Por iniciar /em desenvolvimento e desdobramento a ser realizado de acordo com o previsto

Verde = Concluído

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS FIGUEIRA NORTE
 PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA
 2017/2018

Projeto	Responsável	Data de Conclusão	2018							2019							Estado
			J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	
3. COMUNICAÇÃO																	
AM 3.1. Promover o conhecimento sobre a constituição e funcionamento do AEFN.	Equipa constituída para o efeito	31/08/2018															
AM 3.2. Revisão/atualização dos suportes digitais na NET onde há informações do AEFN	Equipas constituídas para o efeito	31/08/2019															

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado				
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
1.º	AM 1.1. Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar os questionários de opinião. Analisar os resultados dos questionários de opinião. Proceder à recolha de todos os documentos orientadores do AEFN Identificar o local onde devem ser publicitados os documentos orientadores do AEFN. Proceder à recolha dos documentos específicos do AEFN. 	30/04/2018	22/06/2018	Equipa de Melhorias					
1.º	AM 1.2. Implementar o sistema de gestão documental.	<ul style="list-style-type: none"> Uniformizar os documentos específicos do AEFN. Proceder à recolha dos impressos/registos do AEFN. Uniformizar os impressos/registos do AEFN. Elaborar um fluxograma de gestão documental. Elaboração de um Manual de Procedimentos da Gestão Documental 	31/07/2018	31/07/2018	Equipas constituídas para o efeito.					
			31/07/2018	31/07/2018						
			31/07/2018	31/07/2018						
			31/07/2018	31/07/2018						
			31/07/2019	31/07/2019						

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	<p>AM 1.3. Criar um gabinete interno de qualidade que permitirá criar uma metodologia de avaliação da eficácia das parcerias e atividades conjuntas, potenciar o benchmarking no sentido de aferir/analisar/recolher boas práticas e implementá-las no Agrupamento, nomear responsáveis pela dinamização e monitorização dos resultados obtidos pelos apoios educativos, analisar o impacto na progressão da aprendizagem e nos resultados dos apoios/preparação para exame em função da assiduidade dos alunos, acompanhar o percurso dos alunos após saída do Agrupamento mantendo o contacto através do Google Docs, por exemplo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceder à criação do Observatório da Qualidade. 	31/07/2018	31/07/2019	Equipas constituídas para o efeito			
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceder à planificação anual das atividades a desenvolver pelo Observatório da Qualidade. 	31/07/2018					
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimizar os procedimentos de diagnóstico. 	31/07/2019					
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorizar e avaliar a consecução das metas do Projeto Educativo. 	31/07/2019					
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematizar os mecanismos de autoavaliação, através do ciclo de melhoria contínua - baseado no modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act) - ciclo de Demming. 	31/07/2019					
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproximar o modelo de autoavaliação da avaliação externa de Escolas. 	31/07/2019					
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualizar, semestralmente, o Plano de ações de Melhorias, considerando indicadores de qualidade. 	31/07/2019					

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
2.º	AM 1.4. Evidenciar no Regulamento Interno as responsabilidades das parcerias (quem define, quem concretiza e quem avalia)	▪ Elaborar o texto a integrar no Regulamento Interno (RI)	13/06/2018	31/12/2018	Equipa de Melhorias Equipa de Revisão do RI Conselho Geral	Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
		▪ Proceder à revisão do Regulamento Interno.	31/07/2018					
		▪ Proceder à aprovação Regulamento Interno.	31/12/2018					
2.º	AM 1.5. Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando o Centro de Emprego e as indicações da CIM.	▪ Proceder a uma análise sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/ subemprego.	13/06/2018	13/06/2018	Equipa de Melhorias	Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
2.º	AM 1.6. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura.	<ul style="list-style-type: none"> Recolher informação referente aos alunos que integram o AEFN. Analisar o perfil do aluno do AEFN. Elaborar um documento com o perfil do aluno do AEFN. Integrar o perfil do aluno do AEFN no Projeto Educativo. 	31/07/2019	31/07/2019	Equipa constituída para o efeito Conselho Pedagógico.			
2.º	AM 1.7. Melhorar a gestão dos diferentes processos da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar os diferentes processos do AEFN. Elaborar os fluxogramas de cada processo. Proceder à monitorização dos diferentes processos. 	31/07/2019	31/07/2019	Equipa constituída para o efeito.			

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
2.º	AM 1.8. Promover a tomada de iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar uma assembleia de alunos por período. Promover maior envolvimento da Associação de Estudantes e comissão de estudantes na dinamização do PAA, não só apresentando e realizando atividades, mas também integrando a equipa responsável. Promover um maior envolvimento da Associação de Pais e Encarregados. de Educação na dinamização do PAA. 	31/07/2019	31/07/2019	Diretores de Turma dos 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário e Coordenadora de Projetos			
2.º	AM 1.9. Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria.	<ul style="list-style-type: none"> Criar um Observatório da Qualidade. Defini indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria. 	30/09/2018	31/07/2019	Observatório da Qualidade			
2.º	AM 1.10. Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar os questionários de opinião. Analisar os resultados dos questionários de opinião. Proceder às alterações que se considerarem pertinentes 	30/04/2018	31/07/2019	Equipa de Melhorias			
			22/06/2018		Direção			
			31/07/2019					

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
2.º	AM 1.11. Devolver o feedback dos comentários recolhidos das caixas de sugestões.	▪ Colocar uma caixa de sugestões em todos os estabelecimentos de ensino do 1.º CEB e do pré-escolar.	31/12/2018	31/07/2019	Observatório da Qualidade			
		▪ Elaborar um documento para recolha de sugestões/elogios.	31/08/2018					
		▪ Proceder à recolha periódica das sugestões.	30/05/2019					
		▪ Proceder à recolha dos dados.	30/05/2019					
		▪ Proceder à análise dos dados.	30/06/2019					
		▪ Apresentar os dados em Conselho Pedagógico.	31/07/2019					
					Diretor			

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado
2.º	AM 1.12. Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões, entre a Direção e a encarregada operacional, para informações /transmissão de procedimentos acerca dos exames. Realização de reuniões periódicas entre o SPO, assistentes operacionais e assistentes técnicos e Direção. 	31/07/2019	31/07/2019	Direção, Chefe dos Serviços de Administração Escolar, Encarregada Operacional e SPO.	
2.º	AM 1.13. Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none"> Promover reuniões com os EE, para resolução de situações relacionadas com o educando e turma. Convidar os Pais e Encarregados de Educação para as atividades do Agrupamento: bandeira verde, teatro, ... Criar mecanismos para a auscultação mais regulares (folhas de sugestão anónimas, inquéritos de satisfação). 	31/07/2019	31/07/2019	Direção e Diretores de Turma	
2.º	AM 1.14. Melhorar o envolvimento do pessoal não docente na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar workshops. 	1/06/2018	31/07/2019	Equipa de Melhorias	
3.º	AM 1.15. Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um documento para o levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino. Proceder à análise dos resultados. Apresentar os resultados em Conselho Pedagógico. 	1/06/2018	31/12/2018	Equipa de Melhorias	
3.º	AM 1.16. Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.	<ul style="list-style-type: none"> Com a colaboração da Coordenadora de Projetos, proceder ao levantamento e tratamento estatístico, calculando a taxa de participação. 	31/12/2018		Observatório da qualidade	
					Diretor	
					Coordenadora de projetos	

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2 – PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 2.1. Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo.	<ul style="list-style-type: none"> Definir em conselho pedagógico formas de articulação vertical, nomeadamente proceder a uma maior sistematização do processo de realização de reuniões de docentes dos diferentes ciclos de ensino. Realizar reuniões entre docentes dos diferentes ciclos (pré com o 1.º ciclo, 1.º com o 2.º, 2.º com o 3.º e 3.º com o secundário), no decurso de cada ano escolar, para articulações curriculares concretas. Elaborar um regimento com previsão sistematizada das ações a realizar, consideradas prioritárias e com efeito direto para o desenvolvimento do processo/ensino aprendizagem ao longo do ano letivo. 	31/09/2018		Diretor e Conselho Pedagógico			
			31/07/2019	31/07/2019				
			31/09/2018					

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2 – PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 2.2. Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino deste Agrupamento promovendo o trabalho colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Providenciar a organização de espaços de partilha e de aprendizagem profissional, tirando partido das mais-valias que podem advir da experiência diversificada dos elementos do corpo docente, do seu trabalho colaborativo e de ações de formação frequentadas. <ul style="list-style-type: none"> a) Maior sistematização do processo de realização de reuniões de articulação, prevendo para esses momentos a partilha de práticas inovadoras ou boas práticas. 	31/07/2019		Direção e Conselho Pedagógico			
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir mecanismos de trabalho colaborativo na prática pedagógica em sala de aula, no sentido de proporcionar mais oportunidades efetivas de diferenciação pedagógica e apoio em tempo útil para superação das dificuldades identificadas; <ul style="list-style-type: none"> a) Definir as disciplinas e turmas prioritárias a beneficiarem de coadjuvação em sala de aula; b) Efetuar um levantamento rigoroso das horas disponíveis para adjudicar a esta modalidade de trabalho colaborativo de apoio direto aos alunos; c) Sistematizar as funções do professor coadjuvante; 	31/07/2018	31/07/2019		Direção e Conselho Pedagógico		
			31/07/2018					
			31/07/2018					

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA			2 – PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM					
RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 2.2. Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino deste Agrupamento promovendo o trabalho colaborativo.	d) Prever na distribuição de serviço docente a atribuição da(s) turma(s) em que os docentes irão efetuar o referido serviço considerando os seguintes critérios de prioridade: 1- Professor da mesma área de docência; 2- Professor da turma; 3- Outro docente e) Acompanhar a elaboração dos horários de modo a viabilizar a aplicação da medida.	31/08/2018	31/07/2019	Direção e Conselho Pedagógico			
		<ul style="list-style-type: none"> Definir uma calendarização para reuniões de coordenação de dinamização de atividades previstas no PAA (coordenadores de projetos e clubes, coordenadores de departamentos e professoras bibliotecárias). 	30/09/2018	30/09/2018	Direção do Agrupamento, coordenadores de projetos e clubes; coordenadores de departamento e professora bibliotecária			

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2 – PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 2.3. Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplicá-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforçar, generalizar e consolidar a rotina de planeamento conjunto de atividades letivas na abordagem de conteúdos transversais e exploração de práticas de diferenciação pedagógica que permitam responder a problemas específicos de aprendizagem manifestadas pelos alunos. a) O diretor de turma faz um levantamento das dificuldades dos alunos antes do início do ano letivo através dos dados constantes dos processos individuais e colhidos em reunião de articulação vertical; b) Com base na caracterização apresentada, o conselho de turma procede à definição de práticas de diferenciação pedagógica que permitam responder a problemas específicos de aprendizagem; c) Nova aferição das práticas definidas em conselho de turma de avaliação intercalar do 1.ºP, tendo por base o melhor conhecimento de cada aluno. Implementar estratégias diferenciadoras em sala de aula de acordo com a especificidade da turma. 	30/09/2018	30/11/2018	Direção, Conselho Pedagógico Departamento /grupo disciplinar Conselhos de Turma			

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2 – PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 2.4. Desenvolver a monitorização da eficácia das mudanças/inoações ao nível da obtenção de resultados escolares.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um estudo comparativo dos resultados escolares antes da intervenção/aplicação das inovações por ano letivo/turma/disciplina e depois. <ol style="list-style-type: none"> Fazer um estudo comparativo dos resultados escolares por período com período homólogo do ano letivo transato (após lecionação das AEC's, implementação do projeto Turma+; trabalho colaborativo de professores em sala de aula) 	31/07/2019	31/07/2019	Observatório da Qualidade			
1.º	AM 2.5. Promover o <i>benchlearning</i> através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos.	<ul style="list-style-type: none"> Contactar outras instituições, cujas práticas sejam consideradas relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos. 	31/07/2019	31/07/2019	Direção, Centro de Formação e Autarquia			

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2 – PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 2.6. Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua.	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua ao nível da articulação curricular, dos diferentes níveis de ensino, intra grupos disciplinares, conselho pedagógico, departamentos, grupos, reuniões pontuais com os EE, reuniões com delegados e subdelegados, partilha sistematizada com os docentes novos no Agrupamento. 	31/07/2019	31/07/2019	Direção			
1.º	AM 2.7. Melhorar os recursos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o projeto da "Sala de aula do futuro" no âmbito do plano inovador de combate ao insucesso escolar e à promoção da qualidade do sucesso educativo que está a ser promovido pela Comunidade Intermunicipal (CIM) da Região de Coimbra. 	31/07/2019	31/07/2019	Direção e CIM			
1.º	AM 2.8. Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação.	<ul style="list-style-type: none"> Promover formação no âmbito da "Sala de aula do futuro" e do Kahoot. Realizar reuniões com o diretor sobre a modernização e inovação no ensino. Sensibilizar os coordenadores para a importância do tema. Proceder ao <i>benchlearning</i> com escolas que já desenvolvem estas práticas. 	31/07/2019	31/07/2019	Coordenadores de Departamento e professores.			

PROJETO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

3 – COMUNICAÇÃO

RANKING	Ação de Melhoria	Tarefas	Data de conclusão de cada tarefa	Data da conclusão da ação de melhoria	Responsável	Estado		
						Desenvolvido/ concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado
1.º	AM 3.1. Promover o conhecimento sobre a constituição e funcionamento do AEFN.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o Guião de Acolhimento para Docentes Elaborar o Guião de Acolhimento para Alunos 	31/08/2018	31/08/2018	Equipa constituída para o efeito			
1.º	AM 3.2. Revisão/atualização dos suportes digitais na NET onde há informações do AEFN.	<ul style="list-style-type: none"> Criar um novo layout da página do AEFN. Implementar o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Elaborar um regulamento para a utilização/ atualização das plataformas digitais. 	31/08/2019	31/08/2019	Equipas constituídas para o efeito			

FICHAS DE PROJETO

Projeto de Melhoria 1

Título	1. GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	
Data de Conclusão	Julho de 2019	
Relação com os Critérios do Modelo EFQM	Resultados 6,7, 9	Meios 2, 3, 4, 5
Estado atual (mês/ano)	 Em desenvolvimento conforme previsto.	

Descrição do Projeto

RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar	
Qual é o objetivo?	Melhorar a gestão e os processos de monitorização no Agrupamento.
Porque é isto importante para a organização?	Uma melhor utilização dos recursos e uma redução de custos, bem como um aumento do grau de satisfação dos elementos da comunidade educativa tornarão a gestão do Agrupamento mais eficiente e mais eficaz. A adoção de ciclos contínuos de qualidade e monitorização permite o planeamento, a execução, a avaliação e o ajustamento ou revisão dos processos do Agrupamento.
Como irá medir o sucesso?	Grau de concretização dos objetivos face às metas.
Qual é o objetivo da melhoria?	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o grau de satisfação dos elementos da comunidade educativa. • Implementar um sistema de gestão documental. • Implementar o Observatório de Qualidade. • Implementar um sistema de gestão dos diferentes processos do Agrupamento. • Melhorar a qualidade dos serviços.
ABORDAGEM: Descreva como o projeto está planeado e porque ele é necessário	
Qual o problema que está a tentar resolver?	A nossa Organização era pouco eficiente na monitorização de algumas áreas e apresentava lacunas, agora identificadas neste plano, ao nível da gestão dos processos internos.
Como foi identificado?	Através da autoavaliação e de avaliações externas.
O que estão a planear fazer?	Implementar ações que permitam tornar mais eficiente e eficaz a gestão do Agrupamento.
Porque estão a fazer desta forma?	Porque o projeto contém as linhas orientadoras com planos de ação, os responsáveis pela sua execução e os prazos a cumprir, o que permitirá uma organização mais eficiente e eficaz dos processos internos do Agrupamento.
DESDOBRAMENTO: Descreva como o projeto será implementado	
Como será implementada a abordagem?	Implementar as ações; definir indicadores de medida; elaborar uma tabela de monitorização; medir o grau de implementação das ações.
Onde e quando será implementada?	No AEFN, entre junho de 2018 e julho de 2019.
Quem contribui para a sua implementação?	Diretor e respetiva equipa, órgãos gestão intermédios e elementos das equipas constituídas para o efeito.
AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso	
Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)	Tempo – desvio na implementação. Nº ações implementadas face ao previsto.
Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)	Grau concretização dos objetivos face às metas. Grau de execução das ações conforme tabela de monitorização.
Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem	N.º de ações de partilha e de divulgação / Diversidade de formas de partilha e de divulgação.

Projeto de Melhoria 2

Título	2. PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM	
Data de Conclusão	Julho de 2019	
Relação com os Critérios do Modelo EFQM	Resultados 6, 9	Meios 1, 2, 3, 4, 5
Estado atual (mês/ano)	 Em desenvolvimento conforme previsto.	

Descrição do Projeto

RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar	
Qual é o objetivo?	Melhorar o processo ensino/aprendizagem no Agrupamento.
Porque é isto importante para a organização?	Para o Agrupamento é primordial combater a taxa de insucesso através da eliminação de fatores impeditivos das aprendizagens dos nossos alunos e implementar estratégias para obter o desenvolvimento máximo do potencial humano.
Como irá medir o sucesso?	Grau de concretização dos objetivos face às metas.
Qual é o objetivo da melhoria?	<ul style="list-style-type: none"> Promover um ensino de qualidade. Promover o trabalho colaborativo entre os diferentes níveis de ensino, no mesmo nível de ensino e nas diferentes áreas disciplinares/disciplinas. Melhorar as práticas pedagógicas em sala de aula. Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplica-los para a especificidade de cada turma; Monitorizar a eficácia das mudanças/inoações ao nível da obtenção de resultados escolares. Promover a inovação tecnológica no Agrupamento.
ABORDAGEM: Descreva como o projeto está planeado e porque ele é necessário	
Qual o problema que está a tentar resolver?	No AEFN o processo ensino/aprendizagem apresenta ainda algumas fragilidades que necessitam de ser eliminadas.
Como foi identificado?	Através da autoavaliação e de avaliações externas.
O que estão a planear fazer?	Implementar ações que permitam tornar mais eficiente e eficaz o processo ensino/aprendizagem no AEFN.
Porque estão a fazer desta forma?	Porque o projeto contém as linhas orientadoras com planos de ação, os responsáveis pela sua execução e os prazos a cumprir, o que permitirá uma maior eficiência e eficácia do processo ensino/aprendizagem.
DESDOBRAMENTO: Descreva como o projeto será implementado	
Como será implementada a abordagem?	Implementar as ações; definir indicadores de medida; elaborar uma tabela de monitorização; medir o grau de implementação das ações.
Onde e quando será implementada?	No AEFN, entre junho de 2018 e julho de 2019.
Quem contribui para a sua implementação?	Diretor e respetiva equipa, órgãos gestão intermédios e docentes.
AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso	
Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)	Tempo – desvio na implementação. Nº ações implementadas face ao previsto.
Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)	Grau concretização dos objetivos face às metas. Grau de execução das ações conforme tabela de monitorização.
Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem	N.º de ações de partilha e de divulgação / Diversidade de formas de partilha e de divulgação.

Projeto de Melhoria 3

Título	3. COMUNICAÇÃO	
Data de Conclusão	Julho de 2019	
Relação com os Critérios do Modelo EFQM	Resultados 6	Meios 2, 5
Estado atual (mês/ano)	 Em desenvolvimento conforme previsto.	

Descrição do Projeto

RESULTADOS ESPERADOS: Descreva o resultado ou o impacto que pretende alcançar	
Qual é o objetivo?	Promover o conhecimento aprofundado do Agrupamento, produzindo informação de qualidade e agilizando a sua partilha.
Porque é isto importante para a organização?	O AEFN evidencia algumas lacunas ao nível da comunicação da informação.
Como irá medir o sucesso?	Grau de concretização dos objetivos face às metas.
Qual é o objetivo da melhoria?	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o conhecimento sobre a constituição e funcionamento do AEFN. • Melhorar a eficiência dos canais de informação/comunicação do AEFN. • Melhorar a disponibilidade e a precisão da informação.
ABORDAGEM: Descreva como o projeto está planeado e porque ele é necessário	
Qual o problema que está a tentar resolver?	O processo de divulgação do AFEN e os seus canais de comunicação apresentam ainda algumas fragilidades que necessitam de ser eliminadas.
Como foi identificado?	Através da autoavaliação e de avaliações externas.
O que estão a planear fazer?	Implementar ações que permitam tornar mais eficientes e eficazes o processo de divulgação do AFEN e os seus canais de comunicação.
Porque estão a fazer desta forma?	Porque o projeto contém as linhas orientadoras com planos de ação, os responsáveis pela sua execução e os prazos a cumprir, o que permitirá uma maior eficiência e eficácia do processo de divulgação do AEFN e dos seus canais de comunicação.
DESDOBRAMENTO: Descreva como o projeto será implementado	
Como será implementada a abordagem?	Implementar as ações; definir indicadores de medida; elaborar uma tabela de monitorização; medir o grau de implementação das ações.
Onde e quando será implementada?	No AEFN, entre junho de 2018 e julho de 2019.
Quem contribui para a sua implementação?	Diretor e respetiva equipa, órgãos gestão intermédios e equipas constituídas para o efeito.
AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: Descreva como irá medir o progresso	
Monitorizar e registar o progresso face ao planeado (Desdobramento)	Tempo – desvio na implementação. Nº ações implementadas face ao previsto.
Monitorizar o progresso face aos objetivos (Resultados)	Grau concretização dos objetivos face às metas. Grau de execução das ações conforme tabela de monitorização.
Identificar, registar e partilhar pontos de aprendizagem	N.º de ações de partilha e de divulgação / Diversidade de formas de partilha e de divulgação.

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/ Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	1-Evidenciar no Regulamento Interno, as responsabilidades das parcerias (quem define, quem concretiza e quem avalia)	Elaboração de um texto para colocar no RI	Equipa do Plano de Melhoria	31/12/2018		X		Sim	O RI vai sofrer uma revisão no ano letivo de 2018/19.
	2- Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando, por exemplo, o Centro de Emprego	Proceder a uma análise sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/ subemprego.	Equipa do Plano de Melhoria	03/06/2018	X			Sim	As escolhas são feitas tendo em atenção as necessidades do mercado de trabalho, evidenciadas em documento emanado todos os anos pela CIM da região de Coimbra. No entanto, as ofertas do AEFN estão sujeita à aprovação da rede da DGesT.
	3- Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição	Elaboração de questionários de satisfação a alunos do 1.º CEB; alunos do 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário; Pais/Encarregados de Educação; professores; assistentes técnicos; assistentes operacionais. parceiros Passagem dos questionários de satisfação. Análise dos resultados dos questionários de satisfação	Equipa do Plano de Melhoria	22/06/2018	X			Sim	
	4 -Proceder à recolha, sistematização e comparação de dados referentes a avaliação dos dados sociais (prossequindo o trabalho já iniciado de, entre outros, medição do indicador do número de participações disciplinares);				X			Não	Já foram criados e implementados mecanismos de recolha da informação. Estes são analisados em Conselho de Turma e em Conselho Pedagógico.

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/ Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	5 - A análise em termos de eficácia faz parte da intenção da Direção. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura;	Recolher informação referente aos alunos que integram o AEFN; Analisar o perfil do aluno do AEFN; Elaborar um documento com o perfil do aluno do AEFN; Integrar o perfil do aluno do AEFN. ao Projeto Educativo.	Equipa constituída para o efeito e Conselho Pedagógico	31/07/2019		X		Sim	A análise do perfil dos alunos já é elaborada pelos DT no início de cada ciclo de ensino e atualizada todos os anos com os dados do ano anterior. Esse levantamento é partilhado com os restantes elementos dos conselhos de turma. No entanto, poder-se-ia adaptar a grelha existente a outra mais sucinta e que refletisse de forma inequívoca os critérios definidos no documento do Ministério da Educação relativo ao perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória. A equipa considera mais importante fazer-se a análise do perfil do aluno quando ele ingressa no agrupamento, para que se possa desenvolver o seu potencial de modo a dar resposta às características exigidas pelo perfil do aluno à saída do ensino secundário, como está legislado.
	6- Monitorizar e analisar os níveis de absentismo e de reclamações, atendendo a já existirem registos para o efeito;	A monitorização do absentismo é efetuada pelos Serviços Administrativos com conhecimento ao Diretor que atua em consonância. Relativamente às caixas de sugestões, existe uma na escola sede e outra na PMA. O conteúdo é analisado periodicamente pela Direção. A equipa sugere que seja instalada uma caixa em cada uma das escolas que compõem o Agrupamento.			X			Não	A caracterização é feita pelos Serviços Administrativos mensalmente e enviada ao Diretor que procede à sua análise e atua em conformidade.
	7- Proceder, de forma sistemática, à recolha e divulgação de dados, nomeadamente: i) número de alunos que atingem níveis superiores de educação, ii) oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social;	A recolha já é elaborada no final do ano e sistematizada no relatório de autoavaliação dos resultados escolares, tendo por base os dados constantes no próprio programa do ENES.			X			Não	

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/ Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	8 - Implementar o sistema de gestão documental;	<p>Proceder à recolha de todos os documentos orientadores do AEFN</p> <p>Identificar o local onde devem ser publicitados os documentos orientadores do AEFN.</p> <p>Proceder à recolha dos documentos específicos do AEFN.</p> <p>Uniformizar os documentos específicos do AEFN.</p> <p>Proceder à recolha dos impressos/registos do AEFN.</p> <p>Uniformizar os impressos/registos do AEFN..</p> <p>Elaborar um fluxograma de gestão documental.</p> <p>Elaboração de um Manual de Procedimentos da Gestão Documental</p> <p>Criação de um documento de boas vindas ao AEFN</p>	Equipas constituídas para o efeito.	31/07/2019		X		Sim	
	9- Melhorar a gestão dos diferentes processos da instituição;	<p>Identificar os diferentes processos do AEFN; Elaborar os fluxogramas de cada processo;</p> <p>Proceder à monitorização dos diferentes processos.</p>	Conselho Pedagógico	31/07/2019			X	Sim	Os Serviços Administrativos fazem uma gestão processual das diferentes áreas de trabalho. A equipa propõe que no CP sejam constituídas secções . A proposta irá ser apresentada em CP assim que o Diretor considerar oportuno.

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	10- Promover a tomada de iniciativa	Assembleia de alunos (pelo menos 1 por período) Maior envolvimento da Associação de Estudantes e comissão de estudantes na dinamização do PAA, não só apresentando e realizando atividades, mas também integrando a equipa responsável; Envolvimento da Assoc. de Pais e Enc. De Educação na dinamização do PAA (aplica-se o mesmo pressuposto apontado para a Associação de Estudantes).	Diretores de Turma dos 2.º e 3.º CEB e Ensino Secundário e Coordenadora de Projetos	31/07/2019		X		Sim	
	11 -Definir os objetivos de forma mais clara;	Analisados os objetivos do PE, eles estão definidos de acordo com a realidade do Agrupamento e já foram aprovados			X			Não	Os objetivos foram definidos e revistos à medida que os documentos estruturais iam sendo aprovados. Neste momento, só os objetivos do Ri poderão ser alvo de uma revisão prevista para o próximo ano letivo.
	12 - Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria;	Criar um observatório de qualidade, tendo por base a análise dos questionários de satisfação. Este observatório deveria englobar docentes de todos os níveis de ensino e de todos os departamentos, bem como um representante do pessoal não doente, da Assoc. de Estudantes e da Associação de Pais e Enc. de Educação. A proposta irá ser apresentada ao Diretor.	Observatório da qualidade	31/07/2019			X	Sim	

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/ Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	13- Criar instrumentos de medida para análise dos resultados	Os instrumentos para análise dos resultados já existem e estão a ser aplicados permitindo a análise dos dados em reuniões de grupo disciplinar, em Departamento, Conselho de Diretores de Turma, Conselho Pedagógico e Conselho Geral			X			Não	
	14- Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo;	Elaborar um documento para o levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino; Proceder à análise dos resultados; Apresentar os resultados em Conselho Pedagógico.	Equipa do plano de melhorias; Diretores de turma; Observatório da Qualidade; Diretor	31/12/2018		X		Sim	As razões não conseguem ser avaliadas de forma fidedigna pois são, frequentemente, motivadas por questões do foro pessoal e/ou familiar. Nalguns casos, a mudanda é determinada pela oferta formativa da rede escolar.
	15 - Acompanhar os alunos do ensino regular que terminam um ciclo de estudos e prosseguem estudos noutro estabelecimento de ensino, a nível superior ou ingressam no mercado de trabalho;							Não	
	16- Analisar os indicadores de progressão que comparam os resultados académicos dos alunos do final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa;	Proposta: Analisar os indicadores de progressão por turma em termos de comportamento e resultados dentro do mesmo ciclo. Deve ser um dado a acrescentar ao relatório de avaliação final dos resultados escolares.						Não	

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	17 - Criar um gabinete interno de qualidade que permitirá criar uma metodologia de avaliação da eficácia das parcerias e atividades conjuntas, potenciar o benchmarking no sentido de aferir/analisar/recolher boas práticas e implementá-las no Agrupamento, nomear responsáveis pela dinamização e monitorização dos resultados obtidos pelos apoios educativos, analisar o impacto na progressão da aprendizagem e nos resultados dos apoios/preparação para exame em função da assiduidade dos alunos, acompanhar o percurso dos alunos após saída do Agrupamento mantendo o contacto através do Google Docs, por exemplo.	Criação do Observatório da qualidade	Equipas constituídas para o efeito	31/07/2019		X		Este item dá resposta ao objetivo de "definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria" já elencado anteriormente. (nº 10)	
	18 - Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.	Com a colaboração da Coordenadora de Projetos, proceder ao levantamento e tratamento estatístico, calculando a taxa de participação.	Coordenadora de projetos	31/07/2019		X		Sim	
	19 - Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios;	Observação direta; Auscultar a Direção; Passar questionário de satisfação.	Equipa do Plano de Melhoria	31/07/2019		X		Sim	
	20 - Devolver o feedback dos comentários recolhidos das caixas de sugestões	Recolher as sugestões, analisar, tentar responder ao solicitado	Observatório da qualidade	31/07/2019		X		Sim	

Ação 1 - GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			Responsável	Data de Conclusão	Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas			Desenvolvido/ Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	21 - Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas.	Realizar reuniões, entre a direção e a encarregada operacional, para informações /transmissão de procedimentos acerca dos exames. Realização de reuniões periódicas entre o SPO, assistentes operacionais e assistentes técnicos e Direção.	Diretor e respetiva equipa, Chefe dos Serviços de Administração Escolar, Encarregada Operacional e SPO.	31/07/2019		X		Sim	
	22 - Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento	Reuniões pontuais com os EE, para resolução de situações relacionadas com o educando e turma, convidar os pais para as atividades do Agrupamento: bandeira verde, teatro, ...	Direção e Dts	31/07/2019		X		Sim	
	23 - Melhorar o envolvimento do pessoal não docente na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento	workshops, criar mecanismos para a auscultação mais regulares (folhas de sugestão anónimas, inquéritos de satisfação)	Direção	31/07/2019		X		Sim	

Ação 2 - Processo Ensino/Aprendizagem						Estado (marcar cm X)			A integrar no Plano Melhorias? S/N	Observações
Ação	Subação	Tarefas		Responsável	Data de Conclusão	Desenvolvido/Concluído	Em desenvolvimento	Não iniciado		
	1 - Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo;	*Definir em conselho pedagógico formas exequíveis de articulação vertical, nomeadamente proceder a uma <u>maior sistematização</u> do processo de realização de reuniões de docentes dos diferentes ciclos de ensino;		Direção do Agrupamento Conselho Pedagógico	31-07-2019		X		Sim	
		*Realizar reuniões entre docentes dos diferentes ciclos (pré com o 1.º ciclo, 1.º com o 2.º, 2.º com o 3.º e 3.º com o secundário), no decurso de cada ano escolar, para articulações curriculares concretas	Elaboração de um regimento com previsão sistematizada das ações a realizar, consideradas prioritárias e com efeito direto para o desenvolvimento do processo/ensino aprendizagem ao longo do ano letivo.	Direção do Agrupamento Conselho Pedagógico	31-07-2019		X		Sim	
		*Providenciar a organização de espaços de partilha e de aprendizagem profissional, tirando partido das mais-valias que podem advir da experiência diversificada dos elementos do corpo docente, do seu trabalho colaborativo e de ações de formação frequentadas.	a) Maior sistematização do processo de realização de reuniões de articulação, prevendo para esses momentos a partilha de práticas inovadoras ou boas práticas	Direção do Agrupamento Conselho Pedagógico	31-07-2019					

2 - Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino deste Agrupamento promovendo o trabalho colaborativo	<p>*Definir mecanismos de trabalho colaborativo na prática pedagógica em sala de aula, no sentido de proporcionar mais oportunidades efetivas de diferenciação pedagógica e apoio em tempo útil para superação das dificuldades identificadas;</p>	<p>a) Definir as disciplinas e turmas prioritárias a beneficiarem de coadjuvação em sala de aula; b) Efetuar um levantamento rigoroso das horas disponíveis para adjudicar a esta modalidade de trabalho colaborativo de apoio direto aos alunos; c) Sistematizar as funções do professor coadjuvante; d) Prever na distribuição de serviço docente a atribuição da(s) turma(s) em que os docentes irão efetuar o referido serviço considerando os seguintes critérios de prioridade: 1- Professor da mesma área de docência; 2- Professor da turma; 3- Outro docente e) Acompanhar a elaboração dos horários de modo a viabilizar a aplicação da medida.</p>	Direção do Agrupamento; Conselho Pedagógico	<p>a)31/7/2018 b)31/7/2018 c) 31/7/2018 d)31/8/2018 e) 31/8/2018</p>	X		Sim
	<p>*Definir uma calendarização para reuniões de coordenação de dinamização de atividades previstas no PAA (coordenadores de projetos e clubes; coordenadores de departamento e professoras bibliotecárias).</p>	Direção do Agrupamento Coordenadores de projetos e clubes; Coordenadores de Departamento e professoras bibliotecárias	set-18				
3 - Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplicá-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC	<p>*Reforçar, generalizar e consolidar a rotina de planeamento conjunto de atividades letivas na abordagem de conteúdos transversais e exploração de práticas de diferenciação pedagógica que permitam responder a problemas específicos de aprendizagem manifestadas pelos alunos;</p>	<p>a) O diretor de turma faz um levantamento das dificuldades dos alunos antes do início do ano letivo através dos dados constantes dos processos individuais e colhidos em reunião de articulação vertical; b) Com base na caracterização apresentada, o conselho de turma procede à definição de práticas de diferenciação pedagógica que permitam responder a problemas específicos de aprendizagem; c) Nova aferição das práticas definidas em conselho de turma de avaliação intercalar do 1.ºP, tendo por base o melhor conhecimento de cada aluno. Implementar estratégias diferenciadoras em sala de aula de acordo com a especificidade da turma.</p>	Direção do Agrupamento Conselho Pedagógico Departamento/grupo disciplinar Conselhos de Turma	<p>a) 30/09/2018 b) 30/09/2018 c) 30/11/2018</p>	X		Sim

**Processo
Ensino/Aprendizagem**

4 - Desenvolver a monitorização da eficácia das mudanças/ inovações ao nível da obtenção de resultados escolares	*Elaborar um estudo comparativo dos resultados escolares antes da intervenção/aplicação das inovações por ano letivo/turma/disciplina e depois.	Fazer um estudo comparativo dos resultados escolares por período com período homólogo do ano letivo transato (após lecionação das AECs, implementação do projeto Turma+.; trabalho colaborativo de professores em sala de aula)	Observatório da qualidade	31-07-2019		X		Sim	
5 - Elaborar Contratos de Aprendizagem, uma vez que pode ser uma forma de envolver e responsabilizar as partes em colaboração, sendo assim mais fácil a consecução dos objetivos propostos								Não	
6 - Promover o benchlearning através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos	*Contactar outras instituições, cujas práticas sejam consideradas relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos.		Direção do Agrupamento Centro de Formação	31-07-2019			X	Sim	
7 - Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua;	Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua ao nível da articulação curricular, dos diferentes níveis de ensino, intra grupos disciplinares, conselho pedagógico, departamentos, grupos, reuniões pontuais com os EE, reuniões com delegados e subdelegados, partilha sistematizada com os docentes novos no Agrupamento.		Direção do Agrupamento	31-07-2019		X		Sim	Comunidade Educativa

8 - Melhorar os recursos tecnológicos;	Elaborar o projeto da "Sala de aula do futuro" no âmbito do plano inovador de combate ao insucesso escolar e à promoção da qualidade do sucesso educativo que está a ser promovido pela Comunidade Intermunicipal (CIM) da Região de Coimbra.		Direção do Agrupamento CIM	31-07-2019			X	Sim	O plano integra-se num programa de capacitação e desenvolvimento das pessoas, financiado em 85% pelo Fundo Social Europeu, e visa diminuir significativamente a taxa de insucesso escolar na área da CIM da Região de Coimbra. O AEFN encontra-se abrangido por esta medida alargada a todos os níveis de ensino, a partir da qual irão usufruir de novas tecnologias, destacando-se em particular as "salas do futuro".
9 - Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação	Promover formação no âmbito da "Sala de aula do futuro" e do Kahoot. Realizar reuniões com o diretor sobre a modernização e inovação no ensino. Sensibilizar os coordenadores para a importância do tema. Proceder ao benchlearning com escolas que já desenvolvem estas práticas.		Coordenadores de Departamento e professores.	31-07-2019			X	Sim	
10 - Colocar o Índice do Guião Digital do Diretor de Turma na Plataforma Moodle para agilizar a utilização desta ferramenta								Não	
11 - Trabalhar a orientação vocacional mais precocemente								Não	
12 - Promover a formação dos professores na área das TIC	Fazer um plano de formação, ou verificar se já existe. Verificar quantas pessoas do AEFN, frequentaram estas ações	Relatório anual de avaliação da Formação; Plano de formação 2017/2019; Email enviado ao CFAE Beira Mar em 24- 05- 2018				X		Não	Continuar a auscultar a opinião do PD e PND e serviços técnicos sobre as necessidades de formação Aguardar resposta do CFAE Beira Mar

