



**Agrupamento de Escolas Águeda,
Águeda**

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA (2025/27)

Modelo CAF Educação

Equipa de Autoavaliação
29/09/2025

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coord. EAA - Docente	Maria Clara Nogueira de Almeida
Docente da Educação pré-escolar	Maria Irene Meireles
Representante do 2.º CEB	Maria do Carmo Cupido
Representante dos Professores Bibliotecários	Carla Esmerado
Representante AT	Ana Paula Silva
Representante AO	Rosa Fernandes
	- Rodrigo Miranda (6.º E)
	- Lara Arede (6.º G)
Representante da ADS	- Guilherme Moreira (5.º G) - Suplente.
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação	Maria Helena Marques
Representante Stakeholders/Parceiros	Marlene Gaio

Responsabilidade sobre o documento			
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA 2025-27			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	29/09/2025
Verificado por:	Diretor	Em:	27/11/2025
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	03-12-2025
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	29/09/2025	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20250929-b

Índice

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE TABELAS	3
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	4
DEFINIÇÃO DE TERMOS	6
1. INTRODUÇÃO	8
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2.1. OBJETIVO	9
2.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO	9
2.3. RESUMO DAS AÇÕES DE MELHORIA	11
<i>AM1 – Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua</i>	<i>11</i>
<i>AM2 – Fortalecer a comunicação interna e externa</i>	<i>11</i>
<i>AM3 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário</i>	<i>12</i>
<i>AM4 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social</i>	<i>12</i>
3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA E FUNDAMENTAÇÃO	13
3.1. RESUMO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	13
3.2. APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS	15
4. AÇÕES DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	22
4.1. QUICK WINS - MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO	22
4.2. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	23
4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	24
4.4. JUSTIFICAÇÃO DAS PONTUAÇÕES ATRIBUÍDAS	26
4.5. PLANEAMENTO DAS QUICK WINS E AÇÕES DE MELHORIA	28
5. FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	31
5.1. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	31
AM1 - CONSOLIDAR A CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO E DE MELHORIA CONTÍNUA	33
AM2 - FORTALECER A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	38
AM3 - DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE PARCERIAS E DE ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO	42
AM4 - PROMOVER A SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL	47
6. RECOMENDAÇÕES	51
6.1. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM)	51
6.2. COORDENAÇÃO DAS AM	52
6.3. MONITORIZAÇÃO E SUPERVISÃO	52
7. APÊNDICES	53
7.1. O PROJETO EDUCATIVO	54
7.1.1. <i>Eixo E1: Qualidade de Serviço</i>	<i>54</i>
7.1.2. <i>Eixo E2: Organização e Prática Pedagógica</i>	<i>54</i>
7.1.3. <i>Eixo E3: Recursos e Parcerias</i>	<i>54</i>
7.1.4. <i>Resumo</i>	<i>55</i>
7.2. PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR	56

7.2.1. <i>Organização flexível e cooperativa</i>	56
7.2.2. <i>Reunião e participação da comunidade educativa / Parcerias e recursos</i>	56
7.2.3. <i>Liderança</i>	57
7.2.4. <i>Resumo</i>	57
7.3. RELATÓRIO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF	58
7.3.1. <i>Enquadramento</i>	58
7.3.2. <i>Síntese do Relatório</i>	59
7.3.3. <i>Recomendações</i>	61
7.3.4. <i>Resumo</i>	61
7.4. RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLA (IGEC)	62
7.5. O PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DIGITAL DA ESCOLA (PADDE)	63
7.5.1. <i>O Plano de Ação</i>	63
7.5.2. <i>Avaliação do PADDE</i>	64
7.5.3. <i>Resumo</i>	65
7.6. A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO	66
7.6.1. <i>Critério 1: Liderança</i>	66
7.6.2. <i>Critério 2: Planeamento e Estratégia</i>	66
7.6.3. <i>Critério 3: Pessoas</i>	66
7.6.4. <i>Critério 4: Parcerias e Recursos</i>	66
7.6.5. <i>Critério 5: Processos</i>	66
7.6.6. <i>Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</i>	67
7.6.7. <i>Critério 7: Resultados das Pessoas</i>	67
7.6.8. <i>Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social</i>	67
7.6.9. <i>Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave</i>	67
7.6.10. <i>Resumo</i>	67
7.7. OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À COMUNIDADE	69
7.7.1. <i>Alunos</i>	69
7.7.2. <i>Pais/Encarregados de Educação</i>	70
7.7.3. <i>Parceiros/Stakeholders</i>	72
7.7.4. <i>Pessoal docente</i>	73
7.7.5. <i>Pessoal Não Docente</i>	74
7.7.6. <i>Resumo</i>	75
8. ANEXOS	77
8.1. ANEXO 1 CICLO PDCA	78
8.2. ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES	79
8.3. ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	80

Índice de figuras

FIGURA 1 – CICLO PDCA	78
FIGURA 2 – CONSTRUÇÃO DE METAS	79

Índice de tabelas

TABELA 1 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E RELEVÂNCIA	16
TABELA 2 – QUICK WINS: LISTAGEM DAS MEDIDAS RÁPIDAS A IMPLEMENTAR	22
TABELA 3 – CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AM	24
TABELA 4 – PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA (OM)	24
TABELA 5 – AM1 - CONSOLIDAR A CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO E DE MELHORIA CONTÍNUA	26
TABELA 6 – AM2 - FORTALECER A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	27
TABELA 7 – AM 3 – DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE PARCERIAS E DE ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO	27
TABELA 8 – AM 4 - PROMOVER A SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL	27
TABELA 9 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	28

Lista de siglas e acrónimos

AA	Autoavaliação.
AEE	Avaliação Externa das Escolas. A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, da rede pública, privada, cooperativa e solidária, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Da responsabilidade da IGEC, o programa enquadra-se no âmbito da avaliação organizacional e pretende assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas, procurando incentivar práticas de autoavaliação, promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade, fomentar a participação social na vida da escola e oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas.
AL	Alunos/Alunas.
AM	Ação (ou ações) de Melhoria.
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP (https://www.anqep.gov.pt).
CAF	Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas.
CAF-Educação	Modelo CAF (<i>Common Assessment Framework</i> , em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (https://www.caf.dgaep.gov.pt/).
DGAEP	Direção Geral da Administração e do Emprego Público (https://www.dgaep.gov.pt/).
EAA	Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (http://www.qualidade.anqep.gov.pt). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
EE ou Pais/EE	Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos.
EFQM	European Foundation for Quality Management (https://www.efqm.org/).
EIPA	European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/).
GAA	Grelha de autoavaliação, produzido pela EAA.
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência (https://www.igec.mec.pt).
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.
PAM	Plano de ações de melhoria.

PASEO	Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
PISA	O PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos (<i>Programme for International Student Assessment</i>) é um estudo internacional desenvolvido desde 2000 pela OCDE que tem como objetivo traçar o retrato dos sistemas educativos de todos os países participantes. O PISA avalia a literacia dos jovens de 15 anos que estejam a frequentar entre o 7º e o 12º ano de escolaridade, em todas as modalidades de educação e formação, através de um teste cognitivo que é aplicado com uma periodicidade trienal.
PD	Pessoal Docente/Professores/Educadores.
PDCA	Ciclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar).
PEA/PEE	Projeto Educativo de Agrupamento ou de escola não agrupada.
PID	Projeto de Intervenção do/a Diretor/a
PND	Pessoal Não Docente.
TEIP	Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. O Programa TEIP3 (regulado pelo Despacho Normativo n.º 20/2012, de 3 de outubro) é uma iniciativa que visa apoiar os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas que se localizam em territórios económica e socialmente desfavorecidos, marcados pela pobreza e exclusão social, onde a violência, a indisciplina, o abandono e o insucesso escolar mais se manifestam. São objetivos centrais do programa a prevenção e redução do abandono escolar precoce e do absentismo, a redução da indisciplina e a promoção do sucesso educativo de todos os alunos.
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais.

Definição de termos¹

Aluno/Formando	Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação. O termo será aplicado de forma global, independentemente do sexo da pessoa.
Análise SWOT	Análise dos Pontos fortes (Strengths), dos Pontos fracos (Weaknesses), das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats) de, e para, uma organização.
APEE	Associação de Pais e Encarregados de Educação.
Bench learning	É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como “não reinventar a roda” e “aprender com os outros”. A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O <i>bench learning</i> enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.
Benchmarking	Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são “comparar com os outros”. O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.
Ciclo PDCA	O ciclo PDCA (também referido como ciclo de Deming ou da melhoria contínua) é um ciclo de quatro fases (uma por cada letra) que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua na organização, tal como Deming descreve: PLAN (fase de planeamento); DO (fase da execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase da avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.
Cidadão/Cliente	No âmbito da CAF-Educação considera-se que o termo “Cidadão/Cliente” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.
Escola	Usaremos a palavra “escola” para nos referirmos, indistintamente, a organizações educativas agrupadas (vulgarmente designadas por Agrupamentos de Escolas) ou escolas não agrupadas (escolas que não estão integradas em Agrupamentos de Escolas).

¹ Fonte: DGAEP (2013). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Comunidade educativa...	Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.
Comunidade escolar	Conjunto de atores que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas. Esta comunidade integra alunos, pais/EE, docentes, funcionários e o Ministério da Educação.
Excelência	Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.
Indicadores	Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.
Parcerias	Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.
Partes interessadas	Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.
Pessoas	No âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente da organização escolar (Recursos Humanos).
Pessoas/Colaboradores	Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.
Responsabilidade social	Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.
Stakeholders	O mesmo que partes interessadas.

1. Introdução

O PAM resulta do exercício de autoavaliação com base no modelo *Common Assessment Framework* (CAF), realizado pelo Agrupamento entre março e outubro de 2025, que culminou com a elaboração do Relatório de Autoavaliação (RAA).

Para a priorização das ações de melhoria, foram mobilizados os seguintes documentos (apresentados por ordem alfabética), nas suas versões mais recentes:

- Grelha de Autoavaliação (abreviado para GAA ou Documento L, produzido pela EAA);
- Projeto de intervenção do Diretor;
- Projeto Educativo;
- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Relatório de Feedback Externo da CAF;
- Relatório do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE);
- Relatórios dos questionários aplicados à comunidade (alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e *stakeholders*) no âmbito da CAF Educação.

O PAM decorre ainda da aplicação do Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho que estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos, através da melhoria da participação nos processos de aprendizagem e na vida da comunidade educativa, bem como do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho que estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO).

O PASEO pretende ser "uma matriz comum" para todas as escolas e vertentes de ensino, que define os valores, competências e princípios que devem orientar a intencionalidade educativa dos professores, rumo à desejada aprendizagem dos alunos. Mais do que um documento burocrático, entendemos que o PASEO desafia os docentes a desenvolver um conjunto de competências para que os nossos alunos sejam mais aptos, mais sabedores, mais cooperantes, mais interventivos e críticos na sociedade.

Este é o desafio que foi prosseguido no desenho das ações de melhoria, em articulação com as várias necessidades identificadas.

2. Sumário executivo

2.1. Objetivo

Após a aplicação do modelo CAF Educação (versão 2013²), a organização escolar elabora um Plano de Ações de Melhoria (PAM). O objetivo do PAM é traduzir os resultados da autoavaliação efetuada em ações concretas e direcionadas para a melhoria contínua do Agrupamento. Em termos práticos, o PAM serve como um roteiro estratégico para orientar as iniciativas e projetos do Agrupamento a curto, médio e longo prazo (2 anos), visando alcançar os objetivos de qualidade definidos nos documentos estruturantes da organização. Especificamente, o PAM visa:

- **Priorizar as áreas de melhoria:** Identificar e priorizar as áreas que necessitam de maior atenção e intervenção, com base nos resultados da autoavaliação e nas prioridades estratégicas do Agrupamento;
- **Definir ações concretas:** Estabelecer ações específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART) para cada área de melhoria, detalhando os responsáveis, os recursos necessários, os prazos e os indicadores de sucesso;
- **Alocar recursos:** Garantir a disponibilidade dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários para a implementação das ações de melhoria;
- **Monitorizar o progresso:** Acompanhar e avaliar regularmente o progresso das ações de melhoria, utilizando indicadores de desempenho e ajustando as estratégias conforme necessário;
- **Promover a melhoria contínua:** Assegurar que a melhoria contínua se torne parte da cultura do Agrupamento, incentivando a participação de todos os *stakeholders* e celebrando os sucessos alcançados.

Em resumo, o PAM é uma ferramenta essencial para garantir que a autoavaliação com a CAF Educação não se limite a um diagnóstico, mas que se traduza em ações concretas que impulsionem a qualidade e a excelência do Agrupamento. De referir que, se a sua eficácia está muito relacionada com a necessidade de os alunos adquirirem o perfil de competências previsto no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO); a eficiência depende da otimização dos recursos e da celeridade dos processos.

Os **Pontos Fortes** identificados durante a autoavaliação serão objeto de acompanhamento, de modo a garantir a sua sustentabilidade. Por outro lado, as **Áreas a Melhorar** devem mobilizar toda a comunidade educativa para um esforço (permanente e necessário) de mudança e melhoria.

Não sendo possível a implementação simultânea de todas as propostas de ações de melhoria identificadas durante o diagnóstico, foi realizada uma priorização, com base em critérios bem definidos, devendo o PAM ser integrado no planeamento estratégico do Agrupamento e a sua implementação decorrer nos próximos dois anos letivos.

2.2. Estrutura do documento

Quanto à sua estrutura, este documento tem 8 secções, a saber:

² A versão da CAF Educação utilizada é a de 2013, já que a versão de 2024 em português só foi disponibilizada em março de 2025.

1. Introdução

- **Objetivo:** Apresentar o enquadramento do PAM, explicando a sua origem no processo de autoavaliação CAF Educação e os documentos que o sustentam.
- **Conteúdo:** Explica o contexto da autoavaliação realizada, os documentos mobilizados para a priorização das ações e os diplomas legais que enquadram o plano.

2. Sumário Executivo:

- **Objetivo:** Apresentar uma visão geral concisa do PAM, destacando os principais pontos e resultados esperados.
- **Conteúdo:** Inclui o objetivo do plano, a estrutura do documento e um resumo das ações de melhoria prioritárias.

3. Oportunidades de melhoria e fundamentação:

- **Objetivo:** Identificar e justificar as áreas que requerem intervenção (Oportunidades de Melhoria – OM), com base nos dados recolhidos e que, posteriormente, darão origem às Ações de Melhoria (AM).
- **Conteúdo:** Apresenta uma tabela com oportunidades de melhoria (OM), fontes de evidência, critérios CAF associados, objetivos e relevância. Inclui também uma síntese dos objetivos do Agrupamento por documento estratégico, relevantes para a fundamentação das AM.

4. Ações de Melhoria a Implementar:

- **Objetivo:** Detalhar as ações de melhoria (AM) a implementar, com base na priorização das oportunidades identificadas.
- **Conteúdo:** Inclui as “Quick Wins” (ações simples e imediatas), os critérios de priorização (impacto, capacidade, satisfação dos *stakeholders*), a identificação das AM prioritárias, a justificação das pontuações atribuídas e o cronograma de implementação.

5. Fichas das Ações de Melhoria:

- **Objetivo:** Apresentar a ficha técnica de cada ação de melhoria, com todos os elementos necessários à sua implementação e monitorização.
- **Conteúdo:** Cada ficha inclui designação, responsáveis, equipa, partes interessadas, descrição, objetivos, atividades por fase do ciclo PDCA, metas e indicadores, meios de verificação, fatores críticos de sucesso, constrangimentos, datas, custos e mecanismos de revisão e avaliação.

6. Recomendações

- **Objetivo:** Reforçar orientações para garantir a eficácia da implementação do PAM.
- **Conteúdo:** Sugere a constituição e funcionamento da Equipa de Autoavaliação (EAA), a monitorização e avaliação das AM, a coordenação das equipas e a supervisão por parte da EAA e da Direção.

7. Apêndices

- **Objetivo:** Disponibilizar a análise feita aos documentos de suporte e enquadramento estratégico que fundamentam o PAM.
- **Conteúdo:** Análise de cada um dos documentos analisados e que sustentam a definição do atual PAM.

8. Anexos

- **Objetivo:** Fornecer informações adicionais e complementares que suportam o conteúdo principal do documento.
- **Conteúdo:** Informações acerca do Ciclo PDCA, definição de metas e tipos de indicadores.

2.3. Resumo das ações de melhoria

Na sequência da análise de toda a documentação e sugestões recolhidas no processo da CAF Educação, seguem-se as principais Ações de Melhoria identificadas. Estas resultam de um forte trabalho colaborativo e de análise estratégica realizados, visando fortalecer práticas institucionais e promover o desenvolvimento contínuo da nossa escola.

AM1 – Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PEE), Projeto de Intervenção do Diretor (PID), Equipa de Autoavaliação (EAA), Relatório IGEC.
- **Objetivo:** Promover o envolvimento efetivo de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua, valorizando o trabalho da EAA e integrando a monitorização no ciclo PDCA do Agrupamento. Pretende-se desenvolver competências internas em metodologias de avaliação e garantir que o planeamento anual incorpora a análise de resultados e a retroalimentação das práticas.
- **Relevância da AM:** Esta ação reforça a cultura de evidência e a capacidade de aprendizagem organizacional, assegurando uma gestão baseada em dados e melhoria contínua. O impacto é transversal, fortalecendo a coerência entre planos e relatórios e aumentando a confiança interna e externa na qualidade dos processos e resultados do Agrupamento.

AM2 – Fortalecer a comunicação interna e externa

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PEE), Projeto de Intervenção do Diretor (PID), Equipa de Autoavaliação (EAA), Relatório IGEC.
- **Objetivo:** Estruturar uma estratégia integrada de comunicação, interna e externa, que defina canais, periodicidade e identidade institucional comum. Pretende-se garantir a circulação eficaz da informação, a divulgação de resultados e boas práticas, e promover a comunicação participada entre direção, docentes, pessoal não docente, alunos, pais e parceiros educativos.
- **Relevância da AM:** A ação é determinante para a transparência, a coesão e a credibilidade institucional. Uma comunicação clara e regular melhora o clima organizacional, fortalece a confiança da comunidade educativa e potencia o envolvimento de todos os *stakeholders* nos objetivos estratégicos do Agrupamento.

AM3 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), Projeto de Intervenção do Diretor (PID), Equipa de Autoavaliação (EAA), Relatório IGEC.
- **Objetivo:** Criar e implementar uma política estruturada de parcerias que integre planeamento, monitorização e avaliação do impacto. Pretende-se envolver ativamente a comunidade local e os parceiros institucionais na concretização dos objetivos educativos, promovendo sinergias que reforcem a aprendizagem, a cidadania e o papel do Agrupamento no território.
- **Relevância da AM:** Esta ação fortalece a identidade do Agrupamento como centro de desenvolvimento comunitário e educativo. A consolidação de parcerias estratégicas alarga recursos, promove o trabalho em rede e contribui para a concretização dos ODS, reforçando a ligação entre o Agrupamento e a sociedade.

AM4 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PEE), Equipa de Autoavaliação (EAA), Feedback Externo CAF, Relatório IGEC.
- **Objetivo:** Estruturar uma estratégia global de sustentabilidade e responsabilidade social, integrando metas concretas associadas aos ODS e envolvendo alunos, docentes e parceiros em projetos de impacto ambiental e social. Pretende-se criar uma cultura escolar orientada para a cidadania ativa e o compromisso ético e ambiental.
- **Relevância da AM:** A ação contribui diretamente para a educação para a sustentabilidade, promovendo comportamentos responsáveis e uma consciência ecológica e solidária. O seu impacto reflete-se na formação integral dos alunos, no reconhecimento público do Agrupamento e na valorização do seu papel social e ambiental no território.

O PAM deverá ser integrado no planeamento estratégico do Agrupamento, sendo fundamental a sua divulgação, efetiva implementação, monitorização e avaliação.

3. Oportunidades de melhoria e fundamentação

Apresenta-se agora um resumo dos documentos analisados e, depois, a justificação da pontuação de cada AM a implementar nos próximos anos letivos.

3.1. Resumo da análise documental

A reflexão sobre os objetivos do Agrupamento e sugestões de melhoria constantes nos documentos é importante para definir a prioridade das oportunidades de melhoria identificadas recolhidas nos diferentes documentos analisados. Assim, com base na análise detalhada apresentada na secção “7. Apêndices” (p.), apresentamos de seguida um resumo do que se entende serem as preocupações neles expressas.

Projeto Educativo

O PEE 2022-2025 do AEA evidencia como preocupações centrais: clarificar a governação e normalizar documentos e processos, reforçando a eficácia da comunicação interna e externa e consolidando uma cultura de autoavaliação que sustente a confiança no serviço e a valorização de resultados sociais. Prioriza a melhoria das aprendizagens e dos resultados, com recuperação de competências, equidade e inclusão, desenvolvimento de multiliteracias e cidadania ativa, bem-estar e segurança (incluindo saúde mental) e promoção do mérito. Aponta ainda a modernização e otimização de recursos humanos e materiais, a consolidação da “Escola Digital” (redes, equipamentos, LMS, repositórios e capacitação) e o aprofundamento das parcerias com famílias, autarquia e entidades do território, articulando projetos e estágios e ampliando a ligação escola-comunidade.

Projeto de Intervenção do Diretor

No seu Projeto de Intervenção (2024/2028), o diretor delinea uma visão estratégica centrada na melhoria contínua das aprendizagens e da qualidade educativa, reforçando simultaneamente a eficácia organizacional e a coesão da comunidade escolar. As áreas de intervenção propostas traduzem a intenção de consolidar uma organização flexível e cooperativa, promover a participação ativa da comunidade educativa e das parcerias locais e fortalecer uma liderança partilhada, próxima e humanizada, orientada para a inovação, a inclusão e o desenvolvimento sustentável. Estas dimensões constituem o eixo estruturante do projeto, que se apresenta como um plano de ação integrado para a valorização das pessoas, das práticas pedagógicas e do papel social da escola pública.

Relatório de Feedback Externo da CAF Educação

O Relatório de Feedback Externo CAF Educação do Agrupamento de Escolas de Águeda, elaborado pelo Agente Externo da CAF (indicado pela DGAEP) em novembro de 2024, confirma a maturidade do Agrupamento na aplicação do modelo CAF, distinguindo-o como “Effective CAF User”. O relatório evidencia uma forte liderança, o envolvimento alargado da comunidade educativa e uma cultura consolidada de autoavaliação e melhoria contínua. Todos os nove passos do processo CAF foram desenvolvidos com elevado rigor, destacando-se a excelência no planeamento, na execução e na implementação das ações de melhoria. O relatório recomenda, contudo, reforçar a comunicação interna e externa, ampliar a formação no modelo CAF e consolidar o ciclo PDCA nas práticas de gestão. Salienta ainda a necessidade de desenvolver um sistema de indicadores de desempenho

(KPIs) e de formalizar um plano de responsabilidade social. Globalmente, reconhece-se o Agrupamento de Escolas de Águeda como uma organização comprometida com a qualidade, a inovação e a participação ativa da comunidade escolar.

Relatório da IGEC

O Relatório de Avaliação Externa do Agrupamento foi elaborado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) no ano letivo de 2013/2014. Este relatório insere-se no 2.º ciclo de avaliação externa das escolas da IGEC e, por se tratar de um relatório com mais de uma década, os seus resultados devem ser lidos com distanciamento e, de qualquer modo, não foi tido em conta para esta autoavaliação. Ainda assim, fica aqui um resumo do mesmo. O documento apresenta uma análise positiva do desempenho do Agrupamento, avaliando-o como “Bom” nos três domínios: Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão. Destacam-se progressos na articulação curricular, gestão da indisciplina, valorização da educação ambiental e forte ligação à comunidade. Reconhecem-se práticas eficazes de análise de resultados escolares e de envolvimento das famílias e parceiros locais, embora persistam fragilidades na autoavaliação, ainda pouco consolidada e orientada para a melhoria contínua, e alguma desarticulação entre objetivos estratégicos e operacionais.

PADDE

O conjunto de análises do PADDE e do relatório SELFIE evidencia que as principais preocupações do Agrupamento se centram na sustentabilidade da transformação digital e na redução das desigualdades no acesso às tecnologias. Destaca-se a necessidade de melhorar as infraestruturas, nomeadamente a qualidade da rede Wi-Fi e a disponibilidade de equipamentos operacionais, para garantir condições equitativas para todos os alunos e docentes.

Outra preocupação relevante é o reforço das práticas de avaliação digital e trabalho educativo com o digital, promovendo a necessária autorreflexão e o *feedback* colaborativo entre alunos. O documento sublinha ainda a importância de se inovar pedagogicamente, incentivando a criatividade, o trabalho interdisciplinar e o envolvimento ativo dos alunos. O Agrupamento reconhece, também, a necessidade de aumentar a literacia digital das famílias e de manter a formação contínua dos professores, de modo a consolidar uma cultura digital participativa, inclusiva e alinhada com os desafios da sociedade do conhecimento.

Grelha de Autoavaliação

A análise da Grelha de Autoavaliação evidencia um Agrupamento com práticas consolidadas em vários domínios e uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, em consonância com o modelo CAF Educação. A liderança demonstra envolvimento, comunicação eficaz e foco estratégico, enquanto o planeamento reflete coerência entre os documentos estruturantes e os objetivos definidos. A gestão de pessoas é transparente e participativa, embora ainda com necessidade de reforçar a monitorização da motivação e o planeamento de competências. As parcerias e os recursos são geridos de forma eficiente, com destaque para o uso das tecnologias digitais e a sustentabilidade ambiental. Os processos revelam maturidade e inovação, sustentados em práticas de monitorização e partilha. Nos resultados, sobressaem o impacto positivo das ações sociais

e ambientais e a perceção favorável da comunidade, embora persistam fragilidades na medição comparativa e na sistematização dos indicadores de desempenho. Globalmente, o Agrupamento apresenta um nível de desenvolvimento consistente e em evolução, evidenciando capacidade de autorregulação, compromisso com a qualidade e uma sólida base para aprofundar práticas avaliativas e de planeamento estratégico.

Questionários Aplicados à Comunidade

Os resultados globais dos questionários CAF Educação aplicados no Agrupamento evidenciam uma perceção amplamente positiva por parte de todos os grupos inquiridos, refletindo uma organização com elevados níveis de confiança, qualidade e coesão interna. As dimensões mais valorizadas são o acolhimento, a relação humana, a qualidade do ensino, os valores éticos e o envolvimento comunitário, demonstrando uma cultura organizacional centrada no respeito, na inclusão e na melhoria contínua. Apesar deste cenário globalmente favorável, persistem algumas fragilidades comuns que merecem atenção estratégica: a higiene e conservação dos espaços, a qualidade dos serviços de alimentação, a modernização tecnológica e a comunicação institucional, sobretudo na resposta a reclamações e na divulgação dos resultados à comunidade. As perceções externas confirmam a credibilidade e o prestígio do Agrupamento, mas apontam para a necessidade de reforçar a transparência e a auscultação das entidades parceiras. No conjunto, o Agrupamento revela uma organização madura, orientada para o desenvolvimento sustentável, com bases sólidas para consolidar uma cultura de excelência, participação e confiança mútua.

3.2. Apresentação das oportunidades de melhoria identificadas

As sugestões de melhoria analisadas, revelam uma ampla gama de ideias e recomendações para o Agrupamento. Globalmente, foram identificadas várias **oportunidades de melhoria**. Na tabela seguinte detalhamos a sua apresentação, por tema:

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Tabela 1 – Oportunidades de melhoria, com identificação das fontes e relevância

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
OM1 – Sistematizar a monitorização e avaliação interna com base no ciclo PDCA	PEE, PID, EAA, Feedback Externo CAF	5 – Processos	Monitorização e melhoria contínua	A monitorização interna e a avaliação das ações do agrupamento revelam-se pouco sistematizadas e com reduzida ligação entre os diferentes planos (PEE, PAA, PADDE e Relatórios CAF). As fontes destacam a ausência de um quadro regular de recolha e análise de dados, de indicadores mensuráveis e de uma calendarização que assegure o controlo e a retroalimentação das ações.	1. Implementar um sistema de monitorização baseado no ciclo PDCA que assegure a melhoria contínua. 2. Definir indicadores de desempenho e impacto para todos os eixos e planos da escola. 3. Estabelecer uma calendarização anual de recolha, análise e comunicação de resultados. 4. Promover a integração da avaliação no planeamento e na tomada de decisão.	EAA: “A monitorização das ações não está suficientemente estruturada e carece de instrumentos e periodicidade definidos.” PEE: “Importa reforçar a avaliação contínua do projeto educativo e a sua ligação aos resultados obtidos.” PID: “A monitorização sistemática é condição essencial para avaliar o impacto das ações e reajustar o planeamento.” Feedback Externo CAF: “A escola deve consolidar um sistema integrado de monitorização e avaliação, articulando os vários planos e relatórios.”	Altamente estratégica. Esta OM é comum às quatro fontes analisadas e constitui um dos pilares da qualidade organizacional. A sua concretização permitirá consolidar o sistema interno de garantia da qualidade, reforçar a cultura de evidência e aumentar a eficácia das ações planeadas.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
OM2 – Reforçar a articulação entre os instrumentos de planeamento (PEE, PAA, PADDE, CAF)	PEE, PID, EAA	2 – Planeamento e Estratégia	Coerência e integração do planeamento estratégico	As fontes evidenciam a necessidade de maior coerência entre os vários instrumentos de planeamento, garantindo que o PEE, o PAA, o PADDE e os Relatórios CAF se interligam de forma orgânica e sustentada pelo ciclo PDCA. A articulação ainda é pouco visível, resultando em dispersão de objetivos e ausência de uma lógica integrada de planeamento e monitorização.	1. Alinhar o PEE, o PAA, o PADDE e os relatórios CAF através de um referencial único de planeamento estratégico. 2. Assegurar a integração vertical e horizontal dos objetivos e metas entre documentos. 3. Criar mecanismos de articulação formal entre as equipas responsáveis por cada instrumento. 4. Garantir que a revisão anual dos planos se baseia em evidências provenientes da monitorização e autoavaliação.	EAA: “Verifica-se falta de articulação entre os diferentes planos e relatórios, comprometendo a coerência estratégica.” PEE: “É essencial reforçar a ligação entre os instrumentos de planeamento e garantir a coerência entre objetivos, metas e ações.” PID: “A articulação entre o PEE, o PAA e o PADDE deve ser assegurada por uma gestão integrada, alinhada com o ciclo PDCA.”	Elevada relevância estratégica. A articulação entre os instrumentos de planeamento é um requisito base da gestão pela qualidade e da coerência organizacional. O reforço desta ligação permitirá aumentar a eficácia das ações, melhorar a prestação de contas e consolidar a cultura de planeamento integrado.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
OM3 – Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua	PEE, PID, EAA	1 – Liderança	Cultura organizacional e qualidade	Embora a escola possua uma Equipa de Autoavaliação (EAA) ativa e participe em processos CAF, a cultura de autoavaliação ainda não se encontra totalmente disseminada entre todos os setores. As fontes sublinham a necessidade de reforçar o envolvimento dos docentes e não docentes e de integrar as práticas de avaliação e melhoria no quotidiano escolar, consolidando uma abordagem de gestão pela qualidade.	1. Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua. 2. Reforçar a valorização e a comunicação do trabalho da EAA. 3. Integrar a autoavaliação no planeamento anual e no ciclo PDCA da escola. 4. Desenvolver formação interna sobre metodologias de avaliação e melhoria.	EAA: “A cultura de autoavaliação ainda se encontra em consolidação e nem todos os setores se sentem envolvidos no processo.” PEE: “A promoção de uma cultura de melhoria contínua deve ser reforçada através da participação alargada e da valorização das práticas de avaliação.” PID: “A consolidação de uma cultura de autoavaliação implica o envolvimento efetivo de todos os profissionais e a integração do processo no ciclo de gestão.”	Muito relevante para a sustentabilidade do sistema de qualidade. A consolidação desta cultura é essencial à melhoria organizacional e ao alinhamento com o modelo CAF, garantindo que as decisões se baseiam em evidências e que a melhoria contínua se torna prática comum em toda a comunidade educativa.
OM4 – Reforçar a liderança intermédia e colaborativa	PEE, PID, EAA	3 – Pessoas	Liderança e gestão intermédia	As lideranças intermédias desempenham um papel essencial na mediação entre direção e docentes, mas as fontes revelam necessidade de reforço da sua capacitação e articulação. A definição de responsabilidades e a partilha de informação ainda não são plenamente sistemáticas, o que dificulta o trabalho em rede e a coesão organizacional.	1. Promover formação contínua em liderança pedagógica e colaborativa. 2. Clarificar responsabilidades e fluxos de comunicação entre lideranças. 3. Fomentar o trabalho em equipa e a corresponsabilização nas decisões. 4. Valorizar o papel das lideranças intermédias na cultura de melhoria.	EAA: “A atuação das estruturas intermédias nem sempre é articulada e carece de uma liderança pedagógica mais consistente.” PEE: “É fundamental reforçar a capacidade das lideranças intermédias e promover a sua colaboração na gestão e dinamização pedagógica.” PID: “A liderança deve ser partilhada e colaborativa, com delegação de responsabilidades e promoção do trabalho em rede.”	Estratégica. A consolidação de lideranças intermédias colaborativas é determinante para garantir a continuidade das políticas de melhoria e fortalecer o alinhamento entre direção, departamentos e equipas de trabalho.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
OM5 – Melhorar o acompanhamento e a avaliação das aprendizagens	PEE, PID, EAA	5 – Processos	Avaliação pedagógica	As fontes apontam práticas de avaliação diversificadas, mas com necessidade de maior coerência, feedback eficaz e alinhamento com a avaliação formativa. Persistem diferenças significativas entre turmas e ciclos, bem como alguma dificuldade em medir o impacto das estratégias de diferenciação pedagógica.	1. Integrar práticas de avaliação formativa em todas as disciplinas. 2. Promover a utilização do feedback como instrumento de aprendizagem. 3. Estabelecer critérios comuns e coerentes de avaliação. 4. Monitorizar o impacto das estratégias de diferenciação pedagógica.	EAA: “As práticas de avaliação formativa não são uniformes e nem sempre traduzem uma efetiva monitorização das aprendizagens.” PEE: “A avaliação deve ser vista como parte integrante do processo de ensino e aprendizagem, promovendo o sucesso de todos os alunos.” PID: “É essencial reforçar a consistência e a intencionalidade pedagógica das práticas de avaliação.”	Muito relevante. Esta OM tem impacto direto nos resultados dos alunos e na qualidade pedagógica. A sua concretização promoverá maior equidade e eficácia nas aprendizagens, alinhando a avaliação com o desenvolvimento de competências.
OM6 – Aprofundar o uso pedagógico das tecnologias digitais	PEE, PADDE, EAA	5 – Processos	Transformação digital e práticas pedagógicas	O uso das tecnologias digitais está em crescimento, mas ainda centrado em aspetos instrumentais. As fontes indicam a necessidade de formação pedagógica continuada e de estratégias de integração digital nas práticas de ensino-aprendizagem, assegurando equidade de acesso.	1. Reforçar a formação pedagógica digital dos docentes. 2. Promover práticas de ensino inovadoras com recurso à tecnologia. 3. Assegurar condições de acesso equitativo a equipamentos e plataformas. 4. Integrar objetivos digitais nos planos de melhoria e no PEE.	EAA: “As tecnologias digitais são utilizadas de forma desigual e pouco sistematizada nas práticas letivas.” PEE: “A escola deve potenciar as tecnologias digitais como instrumento de inovação pedagógica e inclusão.” PADDE: “É prioritário reforçar a integração pedagógica das tecnologias e a formação digital contínua dos docentes.”	Elevada. O aprofundamento da integração digital é essencial para a inovação pedagógica e a equidade, fortalecendo a transição digital e a aprendizagem ativa.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
OM7 – Fortalecer a comunicação interna e externa	PEE, PID, EAA	1 – Liderança	Comunicação organizacional	As fontes assinalam que a comunicação, embora presente, é pouco sistemática e nem sempre eficaz entre os diferentes setores da comunidade educativa. Falta uniformidade na linguagem, canais regulares e maior divulgação dos resultados e boas práticas.	1. Definir uma estratégia de comunicação interna e externa com canais e periodicidade. 2. Unificar linguagem e identidade institucional nas comunicações. 3. Reforçar a divulgação dos resultados e boas práticas. 4. Fomentar a comunicação participada entre direção, docentes, não docentes e parceiros.	EAA: “A comunicação interna não é totalmente eficaz, verificando-se falhas na circulação da informação.” PEE: “É necessário fortalecer a comunicação e a partilha de informação entre os diferentes órgãos e estruturas.” PID: “A comunicação deve ser intencional, estruturada e promotora da coesão e confiança.”	Muito relevante. A comunicação eficaz é pilar da transparência, da motivação interna e da relação com a comunidade. O seu reforço melhora o alinhamento estratégico e o clima organizacional.
OM8 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário	PEE, PID, EAA	4 – Parcerias e Recursos	Parcerias e comunidade	O agrupamento mantém parcerias relevantes, mas falta uma estratégia formal de gestão, avaliação e comunicação dessas relações. As fontes sublinham a necessidade de planear e monitorizar o impacto das parcerias e de promover maior envolvimento da comunidade educativa.	1. Elaborar um plano de parcerias alinhado com o PEE e os ODS. 2. Identificar prioridades e critérios de seleção de parceiros. 3. Monitorizar resultados e impactos das parcerias. 4. Envolver parceiros e comunidade na concretização dos objetivos educativos.	EAA: “As parcerias existem, mas sem um sistema estruturado de avaliação e acompanhamento.” PEE: “A escola deve aprofundar o relacionamento com parceiros internos e externos, valorizando o envolvimento da comunidade.” PID: “É importante planear e consolidar parcerias estratégicas que reforcem o papel da escola no território.”	Alta. Uma estratégia sólida de parcerias amplia os recursos disponíveis e fortalece a missão educativa da escola, gerando impacto social positivo.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	CrITÉrio da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
OM9 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social	PEE, EAA, Feedback Externo CAF	1 – Liderança	Sustentabilidade e cidadania	Apesar de várias iniciativas pontuais, as fontes indicam ausência de uma estratégia global para a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Falta uma abordagem integrada que envolva toda a comunidade educativa e ligue as ações aos ODS.	1. Integrar a sustentabilidade e responsabilidade social na missão e visão da escola. 2. Estabelecer metas concretas associadas aos ODS. 3. Envolver alunos e parceiros em projetos de impacto ambiental e social. 4. Monitorizar e divulgar resultados das ações sustentáveis.	EAA: “As práticas de sustentabilidade ainda são pontuais e carecem de articulação global.” PEE: “A sustentabilidade e a responsabilidade social devem ser dimensões transversais da ação educativa.” Feedback Externo CAF: “A escola pode evoluir para uma estratégia de sustentabilidade mais estruturada e alinhada com os ODS.”	Relevante. Contribui para o compromisso ético, ambiental e social da escola, reforçando o papel educativo e comunitário do agrupamento.
OM10 – Potenciar a inovação educativa e o uso de metodologias ativas	PEE, PID, EAA, PADDE	5 – Processos	Inovação pedagógica	As fontes destacam a importância de fomentar práticas inovadoras e metodologias ativas que promovam a aprendizagem significativa. A sua implementação é desigual entre docentes e carece de planeamento, partilha e acompanhamento.	1. Promover formação sobre metodologias ativas e práticas inovadoras. 2. Criar espaços de partilha e observação de boas práticas pedagógicas. 3. Integrar inovação e experimentação nos planos de ação pedagógica. 4. Monitorizar o impacto da inovação nas aprendizagens.	EAA: “A inovação pedagógica é reconhecida, mas ainda pouco sistematizada.” PEE: “A escola deve promover metodologias diversificadas e inovadoras que favoreçam aprendizagens ativas e significativas.” PID: “A inovação educativa deve ser estimulada e acompanhada de reflexão conjunta.” PADDE: “Importa consolidar práticas inovadoras com recurso ao digital e à colaboração docente.”	Muito relevante. Potenciar a inovação é condição para a melhoria das aprendizagens, o desenvolvimento profissional e a modernização da escola, alinhando-a com as orientações do século XXI.

4. Ações de Melhoria a implementar

Face à análise efetuada nos pontos anteriores, damos conta nesta secção das Ações de Melhoria (AM) a implementar na escola.

4.1. Quick Wins - Melhorias a implementar de imediato

Como resultado do exercício de autoavaliação propõe-se, também, a implementação de melhorias simples e com ganhos rápidos – “*Quick Wins*” – propostas pela comunidade educativa ao longo do diagnóstico com o modelo CAF.

Este tipo de ações não está sujeito ao processo de priorização anteriormente exposto atendendo a que as ações podem ser implementadas no curto prazo, carecem de investimento mínimo em recursos humanos e financeiros e têm eficácia e visibilidade imediata junto dos alunos, pais/EE e restante comunidade educativa.

As ações (“*Quick Wins*”) seguintes são sugestões retiradas dos relatórios dos inquéritos de satisfação aplicados à comunidade educativa. A sua implementação, logo após a aprovação do Relatório de Autoavaliação, constituirá um sinal de que a organização está recetiva às sugestões da comunidade, disponível para melhorar as suas práticas, sendo uma evidência imediata de que o exercício de autoavaliação e a resposta aos questionários mereceu o esforço de todos.

Tabela 2 - Quick Wins: Listagem das medidas rápidas a implementar

Nº	Quick Win (QW)	Fontes Relevantes	Descrição da QW	Impacto Esperado
QW1	Melhorar a higiene e manutenção dos espaços comuns (casas de banho e refeitório)	Alunos, Pais/EE, PND, PD	A higiene (26,5% de insatisfação nos alunos) e o serviço de refeitório (44,7% nos alunos e 32,2% nos pais) são os indicadores mais críticos. Pequenas ações de limpeza reforçada, sensibilização e supervisão imediata podem gerar ganhos rápidos.	Melhoria visível da satisfação e imagem da escola.
QW2	Reorganizar o serviço de refeitório para reduzir ruído e tempo de espera	Alunos, Pais/EE, PND, PD	Críticas consistentes à organização, qualidade e ambiente do refeitório. Ações de redistribuição de horários, reforço de vigilância e comunicação com a empresa gestora podem ser implementadas em poucas semanas.	Aumenta o conforto, a perceção de cuidado e a confiança das famílias.
QW3	Melhorar a acessibilidade e segurança no estacionamento	Alunos, Pais/EE	Mais de 23% dos alunos e 31,2% dos pais manifestaram insatisfação. Pequenas intervenções de sinalização, definição de zonas seguras e articulação com a autarquia têm impacto rápido.	Aumenta a segurança e reduz stress nas entradas e saídas.
QW4	Reforçar a atualização e clareza da comunicação digital	Pais/EE, Stakeholders	Os pais apontam desatualização e dificuldade de navegação no site (B3.7). A atualização semanal de conteúdos e a	Melhora a confiança e a transparência institucional.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Nº	Quick Win (QW)	Fontes Relevantes	Descrição da QW	Impacto Esperado
			simplificação da estrutura de informação são medidas de fácil execução.	
QW5	Melhorar o apoio e a escuta dos assistentes operacionais	Alunos, PND	Os alunos evidenciam 21% de insatisfação no acolhimento e resolução de imprevistos (B1.4, B1.7), e os PND referem falta de reconhecimento e comunicação interna. Ações de formação curta e reuniões de alinhamento são eficazes.	Reforça o clima de apoio e o papel dos assistentes.
QW6	Reforçar o reconhecimento dos colaboradores e boas práticas internas	PD, PND	O PND destaca insatisfação de 31,8% a 36,4% no reconhecimento (B2.6, B7.11). Pequenos gestos públicos de valorização e comunicação positiva podem ser implementados de imediato.	Aumenta a motivação e coesão interna.
QW7	Divulgar melhor os serviços de Psicologia e Orientação Escolar	Pais/EE, PD	Elevada percentagem de “Não sei” (34,3%) entre pais e referência dos docentes à necessidade de reforço de recursos e informação. Ações de divulgação no site e por email têm efeito rápido.	Melhora o acesso, a confiança e a perceção de apoio.
QW8	Promover o uso mais consistente e criativo das tecnologias nas aulas	Alunos, Pais/EE, PD	Alunos (16,8%) e pais (12,6%) manifestam insatisfação com o uso pedagógico das tecnologias (B4.8). Sessões de partilha interna e planificação coordenada podem melhorar rapidamente a prática.	Aumenta o envolvimento e moderniza a imagem da escola.
QW9	Reforçar a articulação entre escola e parceiros locais	Stakeholders, PD, Direção	Os parceiros referem falta de informação sobre resultados e melhorias implementadas. Um boletim digital trimestral e reuniões curtas de atualização são ações rápidas.	Reforça a confiança e a cooperação institucional.
QW10	Valorizar competências para a “vida real” através de atividades práticas	Alunos, Stakeholders	Os alunos (15,5% de insatisfação) e parceiros pedem maior ligação entre aprendizagem e vida prática. Pequenas atividades de projeto ou oficinas curtas podem ser lançadas de imediato.	Aumenta o sentido de utilidade e motivação dos alunos.

Estas “*Quick Wins*” foram indicadas por serem simples de implementar e por terem sido sugeridas por múltiplas fontes, garantindo um impacto positivo imediato na comunidade educativa.

4.2. Critérios de priorização

Para a ordenação das Ações de Melhoria, foram utilizados os seguintes critérios:

- C1 – Impacto no desempenho organizacional;
- C2 – Capacidade de implementação em termos de tempo, recursos e autonomia;
- C3 – (Impacto na) Satisfação dos *stakeholders*/clientes.

Tabela 3 – Critérios de priorização das AM

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
C 1 Impacto	5	A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos ³ da organização.
	3	A AM terá algum impacto em pelo menos um objetivo da organização.
	1	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização.
C 2 Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.
	3	É possível implementar no médio prazo; requer um número razoável de recursos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.
	1	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos para ser alcançada; depende de decisão ou fatores externos à organização.
C 3 Clientes	5	A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	1	Improvável impacto na satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

4.3. Identificação das Ações de Melhoria

Na tabela seguinte, apresentamos a priorização das oportunidades de melhoria, identificando as Ações de Melhoria (prioridade Alta) a implementar:

³ Objetivos do Projeto Educativo; Recomendações do Relatório de Avaliação Externa (IGEC), Áreas prioritárias do Projeto de Intervenção do/a Diretor/a; Relatório EQAVET e da CAF Educação, se existentes, e as sugestões da Grelha de autoavaliação (EAA).

Tabela 4 - Priorização das Oportunidades de Melhoria (OM)

Nome da OM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
OM3 – Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua	- Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua. - Reforçar a valorização e a comunicação do trabalho da EAA. - Integrar a autoavaliação no planeamento anual e no ciclo PDCA da escola. - Desenvolver formação interna sobre metodologias de avaliação e melhoria.	5	5	5	125	Alta
OM7 – Fortalecer a comunicação interna e externa	- Definir uma estratégia de comunicação interna e externa com canais e periodicidade. - Unificar linguagem e identidade institucional nas comunicações. - Reforçar a divulgação dos resultados e boas práticas. - Fomentar a comunicação participada entre direção, docentes, não docentes e parceiros.	5	5	5	125	Alta
OM8 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário	- Elaborar um plano de parcerias alinhado com o PEE e os ODS. - Identificar prioridades e critérios de seleção de parceiros. - Monitorizar resultados e impactos das parcerias. - Envolver parceiros e comunidade na concretização dos objetivos educativos.	5	5	5	125	Alta
OM9 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social	- Integrar a sustentabilidade e responsabilidade social na missão e visão da escola. - Estabelecer metas concretas associadas aos ODS. - Envolver alunos e parceiros em projetos de impacto ambiental e social. - Monitorizar e divulgar resultados das ações sustentáveis.	5	5	5	125	Alta

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Nome da OM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
OM1 – Sistematizar a monitorização e avaliação interna com base no ciclo PDCA	1. Implementar um sistema de monitorização baseado no ciclo PDCA que assegure a melhoria contínua. 2. Definir indicadores de desempenho e impacto para todos os eixos e planos da escola. 3. Estabelecer uma calendarização anual de recolha, análise e comunicação de resultados. 4. Promover a integração da avaliação no planeamento e na tomada de decisão.	5	3	5	75	Média
OM5 – Melhorar o acompanhamento e a avaliação das aprendizagens	1. Integrar práticas de avaliação formativa em todas as disciplinas. 2. Promover a utilização do feedback como instrumento de aprendizagem. 3. Estabelecer critérios comuns e coerentes de avaliação. 4. Monitorizar o impacto das estratégias de diferenciação pedagógica.	5	3	5	75	Média
OM2 – Reforçar a articulação entre os instrumentos de planeamento (PEE, PAA, PADDE, CAF)	1. Alinhar o PEA, o PAA, o PADDE e os relatórios CAF através de um referencial único de planeamento estratégico. 2. Assegurar a integração vertical e horizontal dos objetivos e metas entre documentos. 3. Criar mecanismos de articulação formal entre as equipas responsáveis por cada instrumento. 4. Garantir que a revisão anual dos planos se baseia em evidências provenientes da monitorização e autoavaliação.	5	3	3	45	Baixa
OM6 – Aprofundar o uso pedagógico das tecnologias digitais	1. Reforçar a formação pedagógica digital dos docentes. 2. Promover práticas de ensino inovadoras com recurso à tecnologia. 3. Assegurar condições de acesso equitativo a equipamentos e plataformas. 4. Integrar objetivos digitais nos planos de melhoria e no PEA.	5	3	3	45	Baixa

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Nome da OM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
OM10 – Potenciar a inovação educativa e o uso de metodologias ativas	1. Promover formação sobre metodologias ativas e práticas inovadoras. 2. Criar espaços de partilha e observação de boas práticas pedagógicas. 3. Integrar inovação e experimentação nos planos de ação pedagógica. 4. Monitorizar o impacto da inovação nas aprendizagens.	5	3	3	45	Baixa
OM4 – Reforçar a liderança intermédia e colaborativa	1. Promover formação contínua em liderança pedagógica e colaborativa. 2. Clarificar responsabilidades e fluxos de comunicação entre lideranças. 3. Fomentar o trabalho em equipa e a corresponsabilização nas decisões. 4. Valorizar o papel das lideranças intermédias na cultura de melhoria.	3	3	3	27	Baixa

Destas, as quatro OM mais bem pontuadas serão transformadas em Ações de Melhoria.

4.4. Justificação das pontuações atribuídas

De seguida, apresentamos a justificação das pontuações atribuídas às 4 OM de prioridade alta (OM 3, 7, 8 e 9), a que nos referiremos já como AM 1, 2, 3 e 4, respetivamente.

Tabela 5 – AM1 - Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto significativo na consolidação de uma cultura organizacional assente na evidência e na melhoria contínua. O PEE destaca a necessidade de reforçar a cultura de autoavaliação e de valorização das práticas de monitorização; o PID reforça a importância da participação de todos os grupos profissionais na análise de resultados e reajuste do planeamento; a EAA refere que nem todos os setores se sentem envolvidos no processo, sendo necessária uma disseminação mais efetiva; o Relatório IGEC sublinha que a monitorização e a reflexão sistemática são áreas críticas para o desenvolvimento da qualidade interna.
Capacidade	5	A AM pode ser implementada no curto prazo, pois depende sobretudo de planeamento, comunicação e sensibilização interna, com poucos recursos adicionais. A estrutura e as equipas já existentes (EAA e direção) permitem operacionalizar rapidamente o processo.
Clientes	5	A consolidação da cultura de autoavaliação beneficiará todos os públicos: docentes e não docentes sentir-se-ão mais valorizados e envolvidos; alunos e pais/EE verão reforçada a

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

confiança na qualidade da escola, e os parceiros terão maior clareza nos resultados alcançados.

Tabela 6 – AM2 - Fortalecer a comunicação interna e externa

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM tem impacto transversal, promovendo a transparência, a confiança e a coesão organizacional. O PEE evidencia a necessidade de fortalecer a comunicação e partilha de informação; o PID refere que a comunicação deve ser intencional, estruturada e promotora de coesão; a EAA indica falhas na circulação interna da informação e necessidade de uniformizar canais; o Relatório IGEC destaca que a comunicação é determinante para o alinhamento das equipas e envolvimento da comunidade.
Capacidade	5	Pode ser implementada de imediato através de medidas organizacionais simples: definição de canais, periodicidade e formatos de comunicação. Requer poucos recursos financeiros e está totalmente sob controlo da escola.
Clientes	5	A melhoria da comunicação interna e externa terá impacto direto na satisfação de todos os grupos: docentes e não docentes terão acesso mais rápido à informação; alunos e pais/EE sentirão maior proximidade; parceiros reconhecerão a transparência e credibilidade institucional.

Tabela 7 – AM 3 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM contribui de forma decisiva para o reforço da identidade e da integração da escola no território educativo. O PEE salienta a necessidade de aprofundar o relacionamento com parceiros internos e externos; o PID propõe a consolidação de parcerias estratégicas; a EAA indica que as parcerias existentes carecem de avaliação e acompanhamento sistemático; o Relatório IGEC evidencia a importância da articulação entre escola e comunidade para potenciar o sucesso educativo e o impacto social.
Capacidade	5	Pode ser implementada a curto prazo, uma vez que a escola já possui parcerias ativas. A ação requer essencialmente sistematização, planeamento e monitorização, utilizando recursos humanos internos e apoio institucional.
Clientes	5	O envolvimento da comunidade e dos parceiros reforçará a satisfação e o sentimento de pertença dos alunos, pais e docentes, enquanto melhora a imagem e a confiança da escola junto dos stakeholders locais.

Tabela 8 – AM 4 - Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto significativo na consolidação de uma escola comprometida com os ODS e com a cidadania ativa. O PEE identifica a sustentabilidade e a responsabilidade social como dimensões transversais; a EAA refere que as práticas ainda são pontuais e pouco articuladas; o Feedback Externo CAF recomenda a estruturação de uma estratégia global de sustentabilidade; o Relatório IGEC reforça o papel educativo das escolas na promoção de comportamentos sustentáveis e de cidadania participativa.
Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo, aproveitando projetos já existentes e a mobilização de docentes e alunos. Exige sobretudo coordenação e integração transversal nas práticas pedagógicas e organizacionais.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Clientes

5

O impacto é direto e visível na comunidade escolar: alunos e famílias desenvolvem consciência ambiental e social; docentes integram práticas de cidadania; parceiros e autarquias reconhecem o contributo da escola para a sustentabilidade local.

4.5. Planeamento das Quick Wins e Ações de Melhoria

[1º P – 1.º Período (Setembro a Dezembro); 2º P – 2.º Período (Janeiro a Março); 3º P – 3.º Período (Abril a Julho)]

Tabela 9 Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 1º P	25/26 2º P	Legenda				Status
						3º P	1º P	2º P	3º P	
AM1 - Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua	Aristides Rodrigues	jul/27	1. Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua.							
			2. Reforçar a valorização e a comunicação do trabalho da EAA.							
AM2 - Fortalecer a comunicação interna e externa	Isabel Aleixo	jul/27	3. Integrar a autoavaliação no planeamento anual e no ciclo PDCA da escola.							
			4. Desenvolver formação interna sobre metodologias de avaliação e melhoria.							
AM3 - Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário	Susana Araújo	jul/27	1. Definir uma estratégia de comunicação interna e externa com canais e periodicidade.							
			2. Unificar linguagem e identidade institucional nas comunicações.							
			3. Reforçar a divulgação dos resultados e boas práticas.							
			4. Fomentar a comunicação participada entre direção, docentes, não docentes e parceiros..							
			1. Elaborar um plano de parcerias alinhado com o PEE e os ODS.							
			2. Identificar prioridades e critérios de seleção de parceiros.							
			3. Monitorizar resultados e impactos das parcerias.							
			4. Envolver parceiros e comunidade na concretização dos objetivos educativos..							

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 1º P	25/26 2º P	25/26 3º P	26/27 1º P	26/27 2º P	26/27 3º P	Estado
AM4 - Promover a sustentabilidade e responsabilidade social	António Dias	jul/27	1. Integrar a sustentabilidade e responsabilidade social na missão e visão da escola. 2. Estabelecer metas concretas associadas aos ODS. 3. Envolver alunos e parceiros em projetos de impacto ambiental e social. 4. Monitorizar e divulgar resultados das ações sustentáveis..	X	X	X	X	X	X	
QW1 - Melhorar a higiene e manutenção dos espaços comuns (casas de banho e refeitório)	Direção	dez/25	Reforçar a limpeza nos horários de maior utilização; Afixar horários de limpeza e responsáveis visíveis; Criar cartazes de sensibilização elaborados pelos alunos.	X						
QW2 - Reorganizar o serviço de refeitório para reduzir ruído e tempo de espera	Direção AM2	dez/25	Ajustar turnos e horários de almoço por ciclo; Aumentar a supervisão no refeitório; Afixar menu semanal e recolher feedback dos alunos.	X						
QW3 - Melhorar a acessibilidade e segurança no estacionamento	Direção	dez/25	Sinalizar zonas de paragem e circulação pedonal seguras; Colocar cones e faixas nos horários críticos; Articular com a autarquia medidas imediatas de ordenamento.	X						
QW4 - Reforçar a atualização e clareza da comunicação digital	Direção AM2	dez/25	Atualizar o site e redes sociais semanalmente; Publicar boletim digital com informações resumidas; Simplificar menus e uniformizar linguagem.	X						
QW5 - Melhorar o apoio e a escuta dos assistentes operacionais	Direção	dez/25	Realizar reuniões quinzenais curtas com a direção; Criar guião simples de boas práticas de acolhimento; Divulgar elogios e exemplos positivos internamente.	X						
QW6 - Reforçar o reconhecimento dos colaboradores e boas práticas internas	Direção	dez/25	Criar destaque mensal “Boa Prática da Escola”; Divulgar agradecimentos públicos nas reuniões gerais; Publicar no site ou mural interno as boas práticas.	X						

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 1º P	25/26 2º P	25/26 3º P	26/27 1º P	26/27 2º P	26/27 3º P	Estado
QW7 - Divulgar melhor os serviços de Psicologia e Orientação Escolar	Direção SPO	dez/25	Criar folheto digital com contactos e horários; Disponibilizar formulário online para pedidos de apoio; Apresentar os SPO nas turmas e reuniões com pais.	X						
QW8 - Promover o uso mais consistente e criativo das tecnologias nas aulas	Direção AM1	dez/25	Realizar micro sessões de partilha de práticas digitais; Criar repositório interno de recursos digitais; Implementar monitorização rápida das avarias tecnológicas.	X						
QW9 - Reforçar a articulação entre escola e parceiros locais	Direção	dez/25	Criar mailing-list de parceiros e enviar resumo trimestral; Convidar entidades locais para visitas curtas à escola; Publicar no site as parcerias ativas e contributos.	X						
QW10 - Valorizar competências para a “vida real” através de atividades práticas	Direção	dez/25	Promover oficinas curtas com temas úteis do quotidiano; Convidar profissionais locais para sessões de partilha; Divulgar no site a rubrica “Aprendemos fazendo”.	X						

5. Fichas das ações de melhoria

5.1. Descritores das fichas das ações de melhoria

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	Título da Ação de Melhoria
Dirigente responsável	Indicação do elemento da direção que superintende sobre esta AM.
Coordenador da Ação	Nome da pessoa responsável pela ação
Equipa operacional	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação. Constituem a Equipa da Ação de Melhoria
Critério dominante da CAF	Critério da CAF onde foi identificada a AM [1 a 5]
Partes interessadas	Quem está envolvido na implementação da ação e quem poderá ter interesse nos resultados da ação (ex: alunos, pais/EE, docentes, PND, Outras partes interessadas).
Descrição da ação de melhoria	Em que consiste a ação? Qual o ponto de partida que justifica esta AM? Esta descrição deverá ser clara e evidenciar a ligação a uma ou mais dimensões do PE que esta AM vai endereçar, para garantir a interligação de todos os instrumentos e ações da Escola.
Objetivo(s) da ação de melhoria	Qual a finalidade da ação? O que se pretende em concreto atingir com esta ação? As atividades a desenvolver devem contribuir para a realização deste(s) objetivo(s).
Atividades a realizar	O que a organização tem de fazer – passo a passo – para que a ação esteja implementada; onde a ação será implementada - quais as unidades orgânicas abrangidas; quem contribui para implementar a ação. Se possível, incluir ações de benchmarking externo, bem como ações específicas para avaliar o impacto da ação. As atividades devem prever o cumprimento do ciclo PDCA da ação.
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador	Descrição do que se pretende atingir (valor, percentagem...) e quando. O que se espera alcançar com a ação? Devem ser fixadas metas concretas e mensuráveis para avaliar se os resultados foram atingidos, através dos indicadores apresentados para cada meta.
Meios de verificação	Refere onde serão recolhidos os dados, e por quem, bem como a indicação do documento de registo a usar para validar cada meta/indicador. Que meios que usaremos para a verificação de resultados (relatórios, gráficos, tabelas, etc.)? Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito, que irá auxiliar a recolha de evidências para a avaliação de cada meta.
Fatores críticos de sucesso	Indica o que é decisivo para garantir o sucesso da ação, a concretização dos resultados esperados. (Ex. parceria com outros serviços; envolvimento de colaboradores).

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Título do campo	Descrição
Constrangimentos	Indica as circunstâncias que existem ou que podem surgir e que podem dificultar a execução da ação, como por exemplo, a resistência dos colaboradores à mudança, falta tempos nos horários.
Datas de início e conclusão	INÍCIO: Início da fase de implementação que coincide com a primeira atividade a realizar; CONCLUSÃO: Data em que está concluída a implementação da ação, que coincide com a última atividade programada.
Custos	Indicação do custo total da ação, incluindo pessoas, bens e serviços. Custo/tempo: calcular um valor médio de custo/hora de um DT ou docente e associar o tempo despendido na AM, para o cálculo do custo (oculto) desta atividade. Acrescentar o custo/tempo de elaboração dos relatórios.
Mecanismos de revisão e avaliação da ação	Indica as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes.
Pontos de situação	Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA.

AM1 - Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua

Designação da Ação de Melhoria:

AM1 - Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua

Dirigente responsável

Marisa Gomes

Coordenador da Ação

Aristides Rodrigues

Equipa operacional

Aristides Rodrigues

Bruno Pinto

Isabel Jerónimo

Critério dominante da CAF

Critério 1 – Liderança

Partes interessadas

Direção, Docentes, Pessoal Não Docente (PND), Alunos, Encarregados de Educação (EE), Parceiros externos, Comunidade em geral.

Descrição da ação de melhoria

Embora o Agrupamento possua uma Equipa de Autoavaliação (EAA) ativa e participe em processos CAF, a cultura de autoavaliação ainda não se encontra totalmente disseminada entre todos os setores. As fontes sublinham a necessidade de reforçar o envolvimento dos docentes e não docentes e de integrar as práticas de avaliação e melhoria no quotidiano escolar, consolidando uma abordagem de gestão pela qualidade.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua.
2. Reforçar a valorização e a comunicação do trabalho da EAA.
3. Integrar a autoavaliação no planeamento anual e no ciclo PDCA do Agrupamento.
4. Desenvolver formação interna sobre metodologias de avaliação e melhoria.

Atividades a realizar

NOTA: A EAM deve garantir que todas as evidências do que foi produzido ou recolhido para a boa execução desta AM esteja disponível na pasta de recolha de evidências criadas para o efeito.

Planear (P) - (a concluir até janeiro 2026)

- P1: Diagnosticar o grau de envolvimento dos diferentes grupos profissionais no processo de autoavaliação.
- P2: Rever e ajustar o plano de autoavaliação, integrando objetivos, calendarização e indicadores mensuráveis.
- P3: Planear as ações de formação e os canais de comunicação interna e externa sobre avaliação e melhoria.

Executar (D) - (a partir de janeiro 2026)

- D1: Realizar as ações de formação e oficinas práticas sobre autoavaliação e gestão pela qualidade.
- D2: Promover sessões de reflexão interdepartamentais e fóruns de partilha de boas práticas.
- D3: Divulgar regularmente, em meios digitais e painéis físicos, os resultados e avanços do processo de melhoria.

Rever (C) – (a partir de abril 2026)

- C1: Monitorizar a execução das ações e o nível de participação dos diferentes grupos profissionais.
- C2: Avaliar o impacto da formação e a perceção da comunidade educativa quanto à cultura de melhoria.
- C3: Elaborar um relatório intercalar de monitorização com evidências e recomendações.

Ajustar (A) – (a realizar entre maio e julho de 2027)

- A1: Rever o plano de autoavaliação e as práticas de monitorização com base nos resultados obtidos.
- A2: Integrar melhorias e novas metas no planeamento do ciclo seguinte (PEE/PAA).
- A3: Apresentar o relatório final à direção e ao conselho pedagógico, com recomendações para a consolidação da cultura de melhoria.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

(sugere-se que as metas tenham por referência comparativa a média dos últimos 3 anos)

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	de	Periodicidade
1. Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua.	Envolver pelo menos 80% dos coordenadores de departamento e dos responsáveis pelos não docentes em atividades de autoavaliação até julho de 2027.	Percentagem de participação em ações e reuniões de autoavaliação.	Listas de presença, atas e relatórios de participação.	de	Semestral
2. Reforçar a valorização e a comunicação do trabalho da EAA.	Garantir a divulgação de pelo menos 4 comunicados anuais sobre resultados e boas práticas.	Número de comunicações e publicações realizadas.	Portal interno, e-mail institucional e painéis informativos.	de	Trimestral
3. Integrar a autoavaliação	Assegurar que o ciclo PDCA está explicitamente integrado	Existência de referência ao PDCA nos documentos de	PAA, relatórios CAF e atas do	de	Anual

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
planeamento anual e no ciclo PDCA da escola.	no PAA e relatórios de atividades até julho de 2027.	planeamento e monitorização.	Conselho Pedagógico.	
4. Desenvolver formação interna sobre metodologias de avaliação e melhoria.	Realizar até junho de 2026 pelo menos 2 ações de formação e/ou informação sobre a CAF Educação.	Número de formações realizadas.	Registos nas atas da EAA.	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Apoio visível e consistente da direção.
- Envolvimento efetivo de docentes e não docentes.
- Comunicação eficaz e transparente dos resultados da autoavaliação.
- Ligação do ciclo PDCA ao planeamento e monitorização dos projetos.

Constrangimentos

- Resistência à mudança e perceção de carga burocrática.
- Dificuldade em garantir tempo para reflexão e partilha.
- Necessidade de formação contínua para consolidar competências de avaliação.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2025
- **Data de conclusão:** julho de 2027

Custos

Tipo de despesa	Descrição ⁴	N.º de reuniões ou atividades ⁵	N.º de pessoas envolvidas ⁶	N.º de Horas por pessoa ⁷	Valor/Hora ou Valor/Atividade ⁸	Custo por tipo de despesa
		A	B	C	D	AxBxCxD
Pessoal Docente	Reuniões	6	5	1,5	12,85 €	578,25 €
Pessoal Docente	Elaboração de relatórios e documentos	2	2	3	12,85 €	154,20 €
Pessoal Não Docente	Participação em reuniões	6	2	1,5	10,00 €	180,00 €
Outros (indicar)					€	€
Serviços e bens	Descrição	Quantidade	N.º pessoas a envolver	Notas	Valor	Custo

⁴ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

⁵ Número de reuniões ou atividades previstas ao longo do projeto

⁶ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

⁷ Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas de cada reunião, por exemplo)

⁸ Custo médio por hora de cada recurso humano envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora de um professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 12,85€: ordenado bruto/(35 horas semanais x 4 semanas).

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Tipo de despesa	Descrição ⁴	N.º de reuniões ou atividades ⁵	N.º de pessoas envolvidas ⁶	N.º de Horas por pessoa ⁷	Valor/Hora ou Valor/Atividade ⁸	Custo por tipo de despesa
		A	B	C	D	AxBxCxD
Aquisição de serviços	Workshops sobre gestão de conflitos	--	--	Valor suportado pela escola	750,00 €	750,00 €
Aquisição de bens/materiais pedagógicos	Cartazes, folhetos e materiais digitais	--	--	Nome do software	250,00 €	500,00 €
Outros (indicar)						€
					Custo da AM	2162,45 €

Nota: Esta tabela poderá ser preenchida ao longo do processo e surge a vermelho a título de exemplo.

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

- **Avaliação intercalar (trimestral):** Reuniões da equipa operacional para análise dos indicadores de desempenho e discussão de eventuais dificuldades e constrangimentos.
- **Avaliação da conformidade (final do ano letivo):** Elaboração de um relatório final pela equipa operacional, com a apresentação dos resultados alcançados e das conclusões da avaliação.
- **Avaliação de impacto (6 meses a 1 ano após a conclusão):** Realização de um relatório de impacto pela equipa, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

[Datas e observações a indicar pelo Agrupamento]

- Ponto de situação 1:
 - Data: ...
 - Observações: ...
- Ponto de situação 2:
 - Data: ...
 - Observações: ...
- Ponto de situação ...:
 - Data: ...
 - Observações: ...

AM2 - Fortalecer a comunicação interna e externa

Designação da Ação de Melhoria:

AM2 - Fortalecer a comunicação interna e externa

Dirigente responsável

Marisa Gomes

Coordenador da Ação

Maria Isabel Aleixo

Equipa operacional

Ana Maria de Melo Gomes

Ana Domingues

Dénis Conceição

Filomena Soares

Maria Isabel Aleixo

Marta Costa

- Ex.: Representante da Direção, coordenador EDD, representante do pessoal não docente, um elemento do Conselho Pedagógico, representante dos pais/EE.

Critério dominante da CAF

Critério 1 – Liderança

Partes interessadas

Direção, docentes, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, parceiros externos e autarquia.

Descrição da ação de melhoria

As fontes assinalam que a comunicação, embora presente, é pouco sistemática e nem sempre eficaz entre os diferentes setores da comunidade educativa. Falta uniformidade na linguagem, canais regulares e maior divulgação dos resultados e boas práticas.

Sugestão:

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Definir uma estratégia de comunicação interna e externa com canais e periodicidade.
2. Unificar linguagem e identidade institucional nas comunicações.
3. Reforçar a divulgação dos resultados e boas práticas.
4. Fomentar a comunicação participada entre direção, docentes, não docentes e parceiros.

Atividades a realizar

NOTA: A EAM deve garantir que todas as evidências do que foi produzido ou recolhido para a boa execução desta AM esteja disponível na pasta de recolha de evidências criadas para o efeito.

Planear (P) - (a concluir até janeiro de 2026)

- P1: Diagnosticar os canais de comunicação existentes.
- P2: Planear a atualização do Plano de Comunicação.
- P3: Planear a melhoria de espaços escolares (Refeitório, Sala dos Alunos, Quiosque Digital...).
- P4: Planear o acolhimento dos alunos migrantes (ação proposta pela IGEC).

Executar (D) - (a partir de janeiro/abril de 2026)

- D1: Implementar os canais de comunicação definidos: portal interno (página *web* do AEA), placards informativos, redes sociais (*Facebook* e Canal Youtube “AEAgedaPlay”), “Quiosque Digital”, Anuário 2025/26 e “Caixa de Sugestões online”.
- D2: Analisar e atualizar o Plano de Comunicação.
- D3: Criar ambientes acolhedores e facilitadores da comunicação através da reorganização / melhoria dos espaços.
- D4: Desenvolver uma comunicação interna e externa mais eficiente com os EE dos alunos migrantes, promovendo um ambiente acolhedor e inclusivo.

Rever (C) – (a partir de abril de 2026)

- C1: Monitorizar a eficácia dos canais implementados, através de questionários de satisfação e número de acessos/publicações.
- C2: Averiguar a eficácia do Plano de Comunicação através de inquéritos.
- C3: Verificar o impacto na vida dos utilizadores dos espaços melhorados através da observação direta e dos inquéritos aplicados.
- C4: Constatar a melhoria da qualidade do acolhimento, através de questionários/entrevistas aplicados aos alunos migrantes e EE.

Ajustar (A) – (maio a julho de 2027)

- A1: Rever a estratégia de comunicação e os canais utilizados, incorporando o feedback recolhido.
- A2: Reformular o Plano de Comunicação com base nos resultados obtidos.
- A3: Integrar melhorias nos espaços escolares sempre que necessário.
- A4: Rever e melhorar as ações adotadas, mediante os resultados obtidos.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

(sugere-se que as metas tenham por referência comparativa a média dos últimos 3 anos)

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Definir uma estratégia de comunicação interna e externa com canais e periodicidade.	Implementar a estratégia e garantir que 100% das estruturas internas utilizam os canais definidos até julho de 2027.	Percentagem de estruturas que utilizam os canais oficiais.	Plano de comunicação e registos de publicação.	Semestral
2. Unificar linguagem e identidade institucional nas comunicações.	Elaborar e aplicar o manual de identidade institucional em todos os suportes de comunicação até dezembro de 2026.	Existência e aplicação do manual de identidade institucional.	Manual de identidade, relatórios de aplicação e amostras de comunicações.	Anual
2.				
3. Reforçar a divulgação dos resultados e boas práticas.	Publicar pelo menos 2 boletins informativos anuais com resultados e boas práticas.	Número de publicações/divulgações efetuadas.	Portal interno, site e registo de publicações.	Semestral
4. Fomentar a comunicação participada entre direção, docentes, não docentes e parceiros.	Garantir que 100% da comunicação satisfaz o manual de identidade institucional até julho de 2027.	Percentagem de publicações em conformidade.	Registos da equipa de comunicação	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Apoio e envolvimento ativo da Direção.
- Participação efetiva dos diferentes grupos profissionais.
- Clareza e coerência da comunicação institucional.
- Gestão e atualização regular dos canais de comunicação.

Constrangimentos

- Resistência à adoção de novos canais e práticas comunicacionais.
- Sobrecarga de informação e dificuldade em assegurar regularidade.
- Limitações técnicas e de tempo para atualização de conteúdos.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2025
- **Data de conclusão:** julho de 2027

Custos

Tipo de despesa	Descrição ⁹	N.º de reuniões ou atividades ¹⁰	N.º de pessoas envolvidas ¹¹	N.º de Horas por pessoa ¹²	Valor/Hora ou Valor/Atividade ¹³	Custo por tipo de despesa
		A	B	C	D	AxBxCxD
Pessoal Docente	Reuniões	6	5	1,5	12,85 €	578,25 €
Pessoal Docente	Elaboração de relatórios e documentos	2	2	3	12,85 €	154,20 €
Pessoal Não Docente	Participação em reuniões	6	2	1,5	10,00 €	180,00 €
Outros (indicar)					€	€
Serviços e bens	Descrição	Quantidade	N.º pessoas a envolver	Notas	Valor	Custo
Aquisição de serviços	Workshops sobre gestão de conflitos	--	--	Valor suportado pela escola	750,00 €	750,00 €
Aquisição de bens/materiais pedagógicos	Cartazes, folhetos e materiais digitais	--	--	Nome do software	250,00 €	500,00 €
Outros (indicar)						€
					Custo da AM	2162,45 €

Nota: Esta tabela poderá ser preenchida ao longo do processo e surge a vermelho a título de exemplo.

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

- **Avaliação intercalar (trimestral):** Reuniões da equipa operacional para análise dos indicadores de desempenho e discussão de eventuais dificuldades e constrangimentos.
- **Avaliação da conformidade (final do ano letivo):** Elaboração de um relatório final pela equipa operacional, com a apresentação dos resultados alcançados e das conclusões da avaliação.
- **Avaliação de impacto (6 meses a 1 ano após a conclusão):** Realização de um relatório de impacto pela equipa, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

⁹ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

¹⁰ Número de reuniões ou atividades previstas ao longo do projeto

¹¹ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

¹² Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas de cada reunião, por exemplo)

¹³ Custo médio por hora de cada recurso humano envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora de um professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 12,85€: ordenado bruto/(35 horas semanais x 4 semanas).

Pontos de situação

1ºPERÍODO

- Ponto de situação 1:
 - **Data: 19-set.25**

Apresentação dos novos elementos.

Divulgação dos objetivos da AM2 e das ações desenvolvidas e em desenvolvimento.

Atribuição de tarefas.Elaboração da ata e registo do sumário.

- Ponto de situação 2:

Data: 22-set.25

Publicação de notícias no facebook e na página da escola.

Monitorização das ações em curso, nomeadamente da melhoria de espaços escolares:Refeitório.

Divulgação do documento informativo sobre o envio de notícias para o facebook e página do AEA.

Cronograma 2025/26 - design thinking.

Elaboração da ata e registo do sumário.

- Ponto de situação 3 :

Data: 29-set.25

Publicação de notícias no Facebook do AEA.

Monitorização da ação de melhoria do espaço "Refeitório" através da recolha informal de opiniões (PD/PND/alunos).

Redação da notícia sobre o espaço Refeitório.

Continuação da elaboração do Cronograma 2025/26.

Elaboração da ata e registo do sumário.

- Ponto de situação 4 :

Data: 6-out.25

Breve monitorização das ações em curso.

Divulgação de notícias no Facebook do AEA.

Elaboração de cartazes para posterior colocação no refeitório, no âmbito do Dia Mundial da Alimentação.

Reunião online de Autoavaliação com a AnotherStep.

Elaboração da ata e registo do sumário.

- Ponto de situação 5 :

Data: 13-out.25

Divulgação de notícias no facebook do AEA.

Colocação dos cartazes no refeitório, no âmbito do Dia Mundial da Alimentação.

Revisão/alteração do Cronograma 2025/26 (AM2) - design thinking.

Elaboração do sumário e da ata.

- Ponto de situação 6 :

Data: 20-out.25

Divulgação de notícias no facebook e na página do AEA.

Conclusão do Cronograma 2025/26 (AM2).

Leitura da ata da última reunião com a AnotherStep e dos documentos enviados pelo dr. Hugo Caldeira.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 7 :

Data: 27-out.25

Divulgação de notícias no facebook e na página do AEA.

Leitura dos documentos enviados pelo dr. Hugo Caldeira - continuação.

Elaboração de cartazes para colocar no refeitório, a pedido do sr. Diretor.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 8 :

Data: 3-nov.25

Divulgação de notícias no facebook e na página do AEA.

Atualização do plano de Comunicação.

Design thinking - decoração da sala de alunos e do canal Youtube do Agrupamento.

Elaboração da ata e registo do sumário.

- Ponto de situação 9 :

Data: 10-nov.25

Divulgação de notícias no facebook e na página do AEA.

Sessão de design thinking - Melhoria da sala dos alunos e pesquisa de material para adquirir posteriormente.

Elaboração da ata e do sumário.

Reunião com o Diretor e os coordenadores da Ações de Melhoria (IGEC).

Reunião com a Another Step (Dr. Hugo Caldeira).

- Ponto de situação 10 :

Data: 17-nov.25

Divulgação de notícias no facebook e na página do AEA.

Continuação dos trabalhos relacionados com a atividade canal Youtube do AEA ÁguedaPlay.

Leitura de documentos AM.

Elaboração da ata e do sumário.

Reunião com o Diretor e os coordenadores da Ações de Melhoria (IGEC).

- Ponto de situação 11 :

Data: 24-nov.25

Divulgação de notícias (facebook e página web).

Continuação dos trabalhos relacionados com a atividade ÁguedaPlay.

Leitura de documentos /AM- continuação.

Sessão de design thinking - monitorização das várias ações em curso.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 12 :

Data: 2-dez.25

Divulgação de notícias (facebook e página web).

Continuação dos trabalhos relacionados com a atividade ÁguedaPlay;.

Monitorização das várias ações em curso.

Redação de email dirigido a todos os coordenadores do AEA (PD+PND) para a elaboração do Anuário 2025/26.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 13 :

Data: 9-dez.25

Divulgação de notícias (facebook e página web).

Continuação dos trabalhos iniciados.

Reunião de Autoavaliação (AnotherStep).

Elaboração da ata e do sumário.

2ºPERÍODO

- Ponto de situação 14 :

Data: 5-jan.26

Divulgação de notícias (página Web e Facebook).

Continuação da execução das atividades em curso (canal YouTube "ÁguedaPlay"/melhoria de espaços "Sala dos alunos"/"Acolhimento dos alunos migrantes"...

Atualização do documento AM2 na Drive/AA.

Relatório trimestral AM2.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 15 :

Data: 12-jan.26

Divulgação de notícias (página Web e Facebook).

Continuação da execução das atividades em curso (canal youtube"ÁguedaPlay"/melhoria de espaços "Sala dos alunos"/"Acolhimento dos alunos migrantes"...

Redação de emails: pedido de fotos para a elaboração do Anuário;

pedido aos docentes das várias escolas do AEA para uma identificação

multilingue dos principais espaços escolares; pedido de suporte de TV; envio de sugestões para a Direção provenientes da atividade "Caixa de Sugestões".

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 16 :

Data: 19-jan.26

Divulgação de notícias (página Web e Facebook).

Monitorização das várias ações em curso: Melhoria na sala dos alunos,

Anuário e Acolhimento dos alunos migrantes.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 17 :

Data: 26-jan.26

Divulgação de notícias (página Web e Facebook).

Monitorização das ações em curso, nomeadamente, "Acolhimento..."(brochuras e placards de identificação de espaços) e "Anuário" (recolha de material).

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 18 :

Data: 2-fev.26

Divulgação de notícias na página Web e no Facebook.

Desenvolvimento das ações em curso, nomeadamente, "Acolhimento..." (brochuras e placards de identificação de espaços) e "Anuário" (recolha de material).

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 19 :

Data: 9-fev.26

Divulgação de notícias na página Web e no Facebook do Agrupamento.

Desenvolvimento das ações em curso, nomeadamente, "Acolhimento..."

(brochuras e placards de identificação de espaços) e "Anuário"(recolha/seleção de material).

Reunião geral com "AnotherStep".

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 20 :

Data: 23-fev.26

Divulgação de notícias no Facebook e na página Web do Agrupamento.

Desenvolvimento das ações em curso, nomeadamente,"Acolhimento..." "Anuário" (recolha de material).

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação 21 :

Data: 2-mar.26

Divulgação de notícias no Facebook e na página Web do Agrupamento.

Monitorização da Caixa de Sugestões.

Continuação das atividades em curso, nomeadamente, "Acolhimento dos alunos migrantes" e "Anuário".

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **22** :

Data: 9-mar.26

Divulgação de notícias no Facebook, na página Web do Agrupamento de Escolas de Águeda e no canal YouTube .

Continuação das atividades em curso, destacando-se o "Anuário" e o "Acolhimento dos alunos migrantes". Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **23** :

Data: 16-mar.26

Divulgação de notícias no Facebook, na página Web e no canal YouTube do Agrupamento de Escolas de Águeda.

Continuação das atividades em curso, destacando-se o "Anuário" e o "Acolhimento dos alunos migrantes".

Preparação da reunião com a IGEC (PowerPoint e outros documentos).

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **24** :

Data: 23-mar.26

Divulgação de notícias no Facebook, na página Web e no canal YouTube do Agrupamento de Escolas de Águeda.

Monitorização das várias ações em curso, nomeadamente do espaço "cantina".

Sessão de "design thinking" para implementação de algumas atividades relacionadas com a ação de melhoria "Acolhimento ao aluno migrante".

Início da elaboração do relatório trimestral.

Elaboração da ata e do sumário.

3º PERÍODO

- Ponto de situação **25** :

Data: 13-abr.26

Divulgação de notícias (facebook, página do Agrupamento, canal do Youtube).

Monitorização das várias ações em curso.

Criação do Anuário.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **26** :

Data: 20-abr.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Construção do Anuário.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **27** :

Data: 27-abr.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **28** :

Data: 4-mai.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **29** :

Data: 11-mai.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Preparação para a reunião com a Another Step.

Elaboração da ata e do sumário.

Reunião com a Another Step.

- Ponto de situação **30** :

Data: 18-mai.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Elaboração de questionários para a monitorização das ações.

Preparação para a 3.ª intervenção da Ação Inspetiva /IGEC.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **31** :

Data: 25-mai.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Preparação para a 3.ª intervenção da Ação Inspetiva /IGEC.

Reunião com os srs. inspetores/ IGEC.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **32** :

Data: 1-jun.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Elaboração de questões para o formulário de monitorização final.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **33** :

Data: 8-jun.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Acompanhamento/desenvolvimento das ações em curso.

Continuação da construção do Anuário.

Preparação do formulário de monitorização final.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **34** :

Data: 15-jun.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Preparação das questões a integrar no formulário de monitorização e avaliação das ações/AM2.

Elaboração do Anuário.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **35** :

Data: 22-jun.26

Divulgação de notícias na página Web, Facebook e canal do Youtube.

Preenchimento de vários documentos/recolha de evidências/monitorização das ações.

Elaboração do Anuário.

Preparação de reuniões.
Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **36** :

Data: 7-jul.26

Reunião da equipa AM2, com a seguinte ordem de trabalhos:

1. Preparação para a reunião com a AnotherStep;
2. Balanço do trabalho desenvolvido: ganhos efetivos, oportunidades de desenvolvimento e perspetivas futuras;
3. Distribuição de tarefas;
4. Registo fotográfico da equipa;
5. Outros assuntos relevantes.

Elaboração da ata e do sumário.

- Ponto de situação **37** :

Data: 15-jul.26

Reunião de todas as AM com as coordenadoras e AnotherStep.

Foi feita a apresentação, por cada coordenador das diferentes Ações de Melhoria, do trabalho desenvolvido pela respetiva equipa, ao longo do ano letivo, evidenciando os principais avanços alcançados e mencionando os constrangimentos encontrados.

Partilha de algumas considerações pertinentes, pelo Dr. Hugo Caldeira, da AnotherStep, valorizando o empenho demonstrado e apontando aspetos a ter em conta para o trabalho futuro.

Elaborou-se a ata e fez-se o sumário.

AM3 - Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário

Designação da Ação de Melhoria:

AM3 - Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário

Dirigente responsável

Marisa Gomes

Coordenador da Ação

Susana Araújo

Equipa operacional

João Abrantes

Lília Pereira

Outros intervenientes:

Cláudia Rodrigues (Coordenadora EMAEI);

Pedro Almeida (Presidente do Conselho Geral);

Rosália Coelho (Representante do SPO);

Helena Marques (Presidente da Associação de Pais e Encarregados de Educação).

Critério dominante da CAF

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Partes interessadas

Direção, docentes, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, parceiros institucionais, autarquia, associações locais e empresas da região.

Descrição da ação de melhoria

O agrupamento mantém parcerias relevantes, mas falta uma estratégia formal de gestão, avaliação e comunicação dessas relações. As fontes sublinham a necessidade de planear e monitorizar o impacto das parcerias e de promover maior envolvimento da comunidade educativa, nomeadamente aprofundar a articulação entre pais, comunidade e escola, criando uma cultura de proximidade e corresponsabilidade que valorize o papel das famílias no processo educativo e contribua para o sucesso escolar dos alunos.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Elaborar um plano de parcerias alinhado com o PEA e os ODS.
2. Identificar prioridades e critérios de seleção de parceiros.
3. Monitorizar resultados e impactos das parcerias.
4. Envolver parceiros e comunidade na concretização dos objetivos educativos.

Atividades a realizar

NOTA: A EAM deve garantir que todas as evidências do que foi produzido ou recolhido para a boa execução desta AM esteja disponível na pasta de recolha de evidências criadas para o efeito.

Planear (P) - (a concluir até final de janeiro de 2026)

- P1: Levantar todas as parcerias existentes, identificando objetivos, duração, responsáveis e resultados obtidos.
- P2: Definir uma matriz estratégica de parcerias com base no PEE e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- P3: Elaborar o Plano de Parcerias e Envolvimento Comunitário, com critérios de seleção, metas, responsabilidades e indicadores.
- P4: Reforçar o envolvimento e participação dos Pais/EE na Vida escolar (AM7)
 - Identificação dos pais/EE sem acesso a email para contacto direto.
 - Planeamento das ações de sensibilização e definição de calendário.
 - Estruturação do evento “Jogo das Profissões”.
 - Criação de registos para monitorização da participação e compromissos assumidos.
 - Definição do modelo de inquérito para recolher perceção dos docentes e técnicos.

Executar (D) - (a partir de fevereiro de 2027)

- D1: Formalizar protocolos com parceiros estratégicos (autarquias, IPSS, empresas, associações e IES).
- D2: Promover encontros anuais de partilha e valorização das parcerias, com apresentação de boas práticas e resultados.
- D3: Criar uma secção dedicada no site ou portal interno da escola para divulgar as parcerias, resultados e oportunidades de colaboração.
 - (a partir de janeiro de 2026)
 - Divulgação das reuniões por email e telefone.
 - Desencadear ações para mitigar a situação dos pais/EE com dificuldades de acesso ao email (ex.: contacto telefónico, SMS, comunicados em papel, placard informativo).
 - Realização das ações de sensibilização (ex.: “Vou para o 1.º ano continuar a ser feliz”, “Educar para o sucesso”).
 - Organização do “Jogo das Profissões” e outras atividades vocacionais.
 - Registo sistemático da participação dos EE nas reuniões e análise da proatividade (solicitação de reuniões).
 - Monitorização dos compromissos assumidos pelos EE e articulação com EMAEI e técnicos.
 - Aplicação do inquérito aos docentes e técnicos sobre corresponsabilidade parental.

Rever (C) – (a partir de setembro de 2026)

- C1: Monitorizar as parcerias ativas, avaliando resultados alcançados e satisfação das partes envolvidas.
- C2: Analisar indicadores de impacto social, educativo e ambiental associados às parcerias.
- C3: Elaborar relatório intercalar com conclusões e recomendações de melhoria.
 - (a partir de janeiro de 2026)
 - Análise das taxas de participação nas reuniões e ações.
 - Avaliação da satisfação dos participantes e da eficácia das estratégias.
 - Análise dos dados sobre compromissos e perceção dos docentes/técnicos.

Ajustar (A) – (maio a julho 2027, final de cada ano)

- A1: Rever o plano e os critérios de avaliação das parcerias, ajustando objetivos e prioridades.
- A2: Atualizar a base de dados de parceiros e criar um plano de comunicação para o ciclo seguinte.
- A3: Apresentar o relatório final ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral, com propostas de continuidade e consolidação.
 - (a realizar no final de cada período e final de cada ano letivo)
 - Revisão das estratégias de comunicação e envolvimento.

- Atualização do plano para o ano seguinte com base nos resultados.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

(sugere-se que as metas tenham por referência comparativa a média dos últimos 3 anos)

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Elaborar um plano de parcerias alinhado com o PEE e os ODS.	Plano de Parcerias aprovado até janeiro de 2026 e divulgado a toda a comunidade.	Existência e aprovação formal do plano.	Documento do plano, atas de aprovação e publicação.	Anual
2. Identificar prioridades e critérios de seleção de parceiros.	Definir e aplicar critérios em 100% das novas parcerias até julho de 2027.	Percentagem de parcerias formalizadas com base nos critérios definidos.	Registos e protocolos de parceria.	Semestral
3. Envolver parceiros e comunidade na concretização dos objetivos educativos.	Realizar pelo menos 1 evento anual de partilha e envolvimento comunitário.	Número de eventos e participação das partes interessadas.	Registos de presenças, relatórios de eventos e publicações.	Anual
4. Monitorizar resultados e impactos das parcerias.	Avaliar 100% das parcerias ativas com base em indicadores de impacto até julho de 2027.	Número e percentagem de parcerias avaliadas.	Relatórios de monitorização e inquéritos de satisfação.	Semestral
AM7				
1. Promover maior participação dos pais/EE nas reuniões de avaliação	Aumentar em 10% a taxa de participação nas reuniões de avaliação	% de participação	Listas de presenças	Trimestral
2. Dinamizar ações de sensibilização para reforçar a proximidade escola-família	Realizar 4 ações anuais e aumentar em 10% a participação	Nº de ações e participantes	Registos e questionários	Semestral
3. Envolver as famílias em atividades de orientação vocacional e valorização dos seus saberes	Garantir participação de pelo menos 25 pais/EE no “Jogo das Profissões”	Nº de participantes	Registos do evento	Anual
4. Monitorizar e divulgar a participação e proatividade dos EE nas reuniões com docentes e técnicos	Registrar 100% das reuniões e avaliar a proatividade dos EE	Nº de reuniões solicitadas pelos EE	Atas e relatórios	Semestral
5. Avaliar e reforçar a responsabilidade parental, incluindo compromissos assumidos e perceção dos docentes/técnicos.	Garantir concretização de 90% dos encaminhamentos médicos ou técnicos acordados e aplicar inquérito anual	% de compromissos cumpridos; perceção dos docentes/técnicos	Registos EMAEI e inquéritos	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento da Direção e compromisso das lideranças intermédias.
- Clareza dos critérios de seleção e avaliação das parcerias.

- Comunicação transparente e contínua com a comunidade e os parceiros.
- Reconhecimento público e valorização dos contributos externos.
- Comunicação eficaz e atempada com os EE.
- Envolvimento dos docentes e técnicos na mobilização das famílias.
- Planeamento antecipado das ações e eventos.

Constrangimentos

- Falta de tempo e recursos humanos para a monitorização sistemática.
- Dificuldade em quantificar o impacto social de algumas parcerias.
- Dependência de entidades externas e constrangimentos administrativos.
- Dificuldade em garantir disponibilidade dos EE.
- Barreiras tecnológicas (falta de acesso a email).
- Resistência à participação em atividades escolares.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2025
- **Data de conclusão:** julho de 2027

Custos

Tipo de despesa	Descrição ¹⁴	N.º de reuniões ou atividades ¹⁵	N.º de pessoas envolvidas ¹⁶	N.º de Horas por pessoa ¹⁷	Valor/Hora ou Valor/Atividade ¹⁸	Custo por tipo de despesa
		A	B	C	D	AxBxCxD
Pessoal Docente	Reuniões	6	5	1,5	12,85 €	578,25 €
Pessoal Docente	Elaboração de relatórios e documentos	2	2	3	12,85 €	154,20 €
Pessoal Não Docente	Participação em reuniões	6	2	1,5	10,00 €	180,00 €
Outros (indicar)					€	€
Serviços e bens	Descrição	Quantidade	N.º pessoas a envolver	Notas	Valor	Custo
Aquisição de serviços	Workshops sobre gestão de conflitos	--	--	Valor suportado pela escola	750,00 €	750,00 €
Aquisição de bens/materiais pedagógicos	Cartazes, folhetos e materiais digitais	--	--	Nome do software	250,00 €	500,00 €

¹⁴ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

¹⁵ Número de reuniões ou atividades previstas ao longo do projeto

¹⁶ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

¹⁷ Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas de cada reunião, por exemplo)

¹⁸ Custo médio por hora de cada recurso humano envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora de um professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 12,85€: ordenado bruto/(35 horas semanais x 4 semanas).

Tipo de despesa	Descrição ¹⁴	N.º de reuniões ou atividades ¹⁵	N.º de pessoas envolvidas ¹⁶	N.º de Horas por pessoa ¹⁷	Valor/Hora ou Valor/Atividade ¹⁸	Custo por tipo de despesa
		A	B	C	D	AxBxCxD
Outros (indicar)						€
					Custo da AM	2162,45 €

Nota: Esta tabela poderá ser preenchida ao longo do processo e surge a vermelho a título de exemplo.

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

- **Avaliação intercalar (trimestral):** Reuniões da equipa operacional para análise dos indicadores de desempenho e discussão de eventuais dificuldades e constrangimentos.
- **Avaliação da conformidade (final do ano letivo):** Elaboração de um relatório final pela equipa operacional, com a apresentação dos resultados alcançados e das conclusões da avaliação.
- **Avaliação de impacto (6 meses a 1 ano após a conclusão):** Realização de um relatório de impacto pela equipa, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

[Datas e observações a indicar pelo Agrupamento]

- Ponto de situação 1:
 - Data: 20/01/2026
 - Observações:
 - A AM3 esteve a analisar os documentos da Equipa de Autoavaliação do Agrupamento e a elaborar os Planos de Ação para o novo ciclo avaliativo, tendo em conta as diretrizes;
 - Planeámos e organizámos as ações e atividades para atingir as metas estabelecidas;
 - Elaborámos dois planos de ação para Reforçar o envolvimento e a participação da comunidade educativa - Reforçar as parcerias (AM3) e no Envolvimento Parental e Comunitário (AM7);
 - Apresentamos os planos de ação à comunidade educativa e solicitámos a sua ajuda e colaboração na partilha de informação, na recolha de evidências e dados, para monitorização das diversas ações;
 - Elaborámos e partilhámos os formulários para recolha de dados;
 - Reunimos com a EAA, com a direção e técnicos para ir fazendo pontos de situação e solicitar ajuda para dar andamento às ações que se referem à elaboração do plano de parcerias (AM7);
 - Reunimos e organizamos todas as informações numa pasta;
 - Fizemos o Relatório Intercalar de Monitorização da AM3.
- Ponto de situação 2:
 - Data: 21/05/2026

- *AM3_01 — Elaborar e aprovar o Plano de Parcerias*
- Realizado
 - Levantamento da lista de parceiros e protocolos existentes;
 - Organização da documentação relativa às parcerias;
 - Identificação das necessidades de novas parcerias;
 - Elaboração do documento orientador do Plano de Parcerias;
 - Definição do alinhamento com o Projeto Educativo do Agrupamento e os ODS.
- Falta realizar
 - Revisão final do Plano pela Direção;
 - Aprovação formal do documento;
 - Apresentação à comunidade educativa;
 - Publicação no site do Agrupamento.
- *AM3_02 — Definir e aplicar critérios às novas parcerias*
- Realizado
 - Definição inicial de critérios para seleção de parceiros;
 - Reflexão sobre prioridades e necessidades do Agrupamento;
 - Levantamento dos protocolos existentes.
- Falta realizar
 - Validação dos critérios pela Direção;
 - Aplicação sistemática dos critérios nas novas parcerias;
 - Definição dos mecanismos de monitorização;
 - Verificação da aplicação dos critérios nos protocolos futuros.
- *AM3_03 — Realizar evento anual de partilha e envolvimento comunitário*
- Realizado
 - Planeamento da apresentação do Plano de Parcerias;
 - Definição da necessidade de envolvimento da comunidade e parceiros;
 - Preparação da divulgação do evento.
- Falta realizar
 - Aprovação formal do Plano;
 - Realização do evento de apresentação à comunidade;
 - Avaliação da participação e impacto do evento
 - Aplicação do inquérito de satisfação – junho/julho 2027
- *AM3_04 — Avaliar as parcerias com indicadores de impacto*
- Realizado
 - Reflexão inicial sobre os mecanismos de avaliação;
 - Levantamento dos protocolos e parcerias ativas;
 - Identificação da necessidade de recolha de dados.
- Falta realizar
 - Criar formulários e instrumentos de avaliação;
 - Definir indicadores de impacto;
 - Aplicar inquéritos de satisfação;
 - Elaborar relatórios de monitorização das parcerias;
 - Avaliar formalmente as parcerias existentes.
- *AM7 — Envolvimento Parental e Comunitário*
- *AM7_01 — Aumentar a participação dos pais/EE nas reuniões de avaliação*
- Realizado
 - Levantamento dos EE sem acesso ao e-mail institucional;
 - Reforço da comunicação através de e-mail, telefone e papel;
 - Sensibilização dos docentes para reforço do contacto com as famílias;
 - Monitorização das presenças nas reuniões;

- Meta superada: aumento de participação de 68,91% para 80,05%.
- Falta realizar
- Manter e consolidar os procedimentos implementados;
- Monitorizar os resultados no final do 3.º período.
- *AM7_02 — Realizar ações de sensibilização para pais/EE*
- Realizado
- Realização de várias ações de sensibilização e formação;
- Implementação de ações em diferentes escolas e ciclos;
- Aplicação de instrumentos de recolha de dados;
- Monitorização das taxas de participação;
- Objetivo do número de ações já atingido.
- Falta realizar
- Continuar as formações previstas para os restantes períodos;
- Aumentar a participação nas escolas de maior dimensão;
- Aplicar e analisar inquéritos de satisfação;
- Identificar estratégias para melhorar a adesão dos EE.
- *AM7_03 — Garantir participação no “Jogo das Profissões”*
- Realizado
- Mobilização de encarregados de educação e familiares;
- Contactos e organização da atividade;
- Envolvimento previsto de mais de 40 participantes.
- Falta realizar
- Realização efetiva da atividade (reagendada);
- Recolha das presenças;
- Aplicação do inquérito de satisfação;
- Avaliação da atividade.
- *AM7_04 — Aumentar participação dos pais/EE nas reuniões convocadas*
- Realizado
- Recolha e tratamento de dados sobre reuniões;
- Criação de formulários de monitorização;
- Realização de reuniões com representantes dos EE;
- Monitorização da participação por ciclos;
- Verificação de elevada adesão às reuniões convocadas pelos docentes.
- Falta realizar
- Recolher e tratar os dados do 3.º período;
- Melhorar a participação nas reuniões gerais;
- Descentralizar reuniões e diversificar formatos;
- Contabilizar contactos informais (telefone/e-mail).
- *AM7_05 — Aumentar a solicitação de reuniões pelos pais/EE*
- Realizado
- Criação de instrumentos de registo;
- Monitorização das reuniões solicitadas;
- Meta atingida no 1.º e 2.º períodos.
- Falta realizar
- Recolha e análise dos dados do 3.º período;
- Consolidação dos procedimentos de registo.
- *AM7_06 — Garantir concretização dos encaminhamentos técnicos/médicos*
- Realizado
- Criação de formulário de registo;
- Monitorização dos encaminhamentos;

- Articulação entre EMAEI, técnicos e docentes;
- Recolha de dados relativos às especialidades e concretização dos encaminhamentos.
- Falta realizar
- Continuar a monitorização até final do ano civil;
- Verificar o grau final de concretização dos encaminhamentos;
- Avaliar os resultados obtidos.
- *AM7_07 — Aplicar questionário a docentes e técnicos*
- Realizado
- Definição da calendarização;
- Planeamento da aplicação do questionário;
- Preparação do processo de recolha de dados.
- Falta realizar
- Elaborar o formulário;
- Aplicar o questionário;
- Tratar e analisar os dados;
- Elaborar relatório final;
- Apresentar os resultados às estruturas do Agrupamento.
- Ponto de situação 3:
 - Data: 23/07/2026
 - Observações:
 - Tendo em conta todo o trabalho que fomos desenvolvendo (monitorização da AM3 e AM7, resultados finais, questionário aos docentes e análise do "Participa"), o ponto de situação é reflexivo, evidenciando o impacto das ações, fundamentando a sua continuidade (ou reformulação), para 2026/2027.
 - *AM3_01 – Plano de Parcerias*
 - Ponto de situação
 - Foi realizado o levantamento das parcerias e protocolos existentes no Agrupamento, procedendo-se igualmente à identificação de novas necessidades de colaboração, alinhadas com o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.
 - Foi elaborada a estrutura do Plano de Parcerias e organizada a documentação de suporte, permitindo ao Agrupamento dispor, pela primeira vez, de uma visão integrada das parcerias existentes. O documento encontra-se concluído, aguardando validação pelos órgãos competentes e posterior divulgação à comunidade educativa.
 - Propostas:
 - Aprovação formal do Plano de Parcerias.
 - Divulgação junto de toda a comunidade educativa.
 - Atualização anual da lista de parceiros.
 - Criação de uma base de dados digital das parcerias.
 - A ação deverá manter-se, passando da fase de construção para uma fase de implementação, acompanhamento e atualização contínua.
 - *AM3_02 – Critérios para novas parcerias*

- Ponto de situação
- Foram definidos critérios orientadores para a seleção e formalização de novas parcerias, privilegiando a sua articulação com os objetivos estratégicos do Agrupamento.
- Durante este ano iniciou-se igualmente a análise dos protocolos existentes, permitindo identificar oportunidades de melhoria na sua organização e monitorização.
- Propostas:
 - Validar os critérios em Conselho Pedagógico.
- Aplicar os critérios a todas as novas parcerias.
- Rever gradualmente os protocolos existentes.
- Criar uma ficha de caracterização para cada parceiro.
- Esta ação deverá prosseguir, permitindo uniformizar os procedimentos e garantir que todas as futuras parcerias respondem às prioridades estratégicas do Agrupamento.
- *AM3_03 – Envolvimento comunitário*
- Ponto de situação
- Ao longo do ano letivo verificou-se um reforço do envolvimento da comunidade através de diversas iniciativas desenvolvidas pelas escolas, projetos e parceiros.
- Apesar de ainda não ter sido realizada a apresentação formal do Plano de Parcerias, foram dinamizadas várias atividades que promoveram a colaboração entre escola, famílias, instituições e entidades locais.
- A monitorização permitiu concluir que existe uma forte dinâmica de colaboração, sendo agora importante dar-lhe maior visibilidade e enquadramento estratégico.
- Propostas:
 - Realizar um Encontro Anual de Parceiros.
 - Divulgar boas práticas no site do Agrupamento.
 - Criar um momento anual de reconhecimento dos parceiros.
 - O reforço da relação entre escola e comunidade deverá continuar a constituir um dos eixos prioritários do Plano de Melhoria.
- *AM3_04 – Avaliação das parcerias*
- Ponto de situação
- Foi identificada a necessidade de criar instrumentos específicos que permitam avaliar o impacto das parcerias desenvolvidas.
- Durante este ano procedeu-se ao levantamento das necessidades e iniciou-se a definição de indicadores e instrumentos de monitorização.
- Propostas
 - Criar questionários de satisfação para parceiros.

- Elaborar relatórios anuais de cada parceria.
- Definir indicadores de impacto comuns.
- Esta ação deverá ser consolidada, permitindo que a avaliação das parcerias passe a integrar o processo regular de monitorização do Agrupamento.
- *AM7_01 – Participação nas reuniões de avaliação*
- Ponto de situação
- A meta foi atingida e ultrapassada.
- A implementação de diferentes formas de comunicação (e-mail, telefone e contacto em papel) permitiu aumentar significativamente a participação dos encarregados de educação nas reuniões de avaliação do 2.º período, passando de 68,91% para 80,05%.
- Os procedimentos implementados revelaram-se eficazes.
- Propostas
- Manter os procedimentos de comunicação.
- Atualizar regularmente os contactos dos encarregados de educação.
- Continuar a identificar famílias com dificuldades de acesso aos meios digitais.
- Trata-se de uma boa prática que deverá ser mantida.
- *AM7_02 – Ações de sensibilização*
- Ponto de situação
- Foi atingida a meta relativa ao número de ações previstas.
- Contudo, a participação dos encarregados de educação manteve-se semelhante à do ano anterior, verificando-se diferenças significativas entre escolas.
- Os questionários aplicados aos docentes e aos encarregados de educação permitiram concluir que o principal desafio não reside no número de ações realizadas, mas na adequação dos seus formatos às necessidades e disponibilidades das famílias.
- Propostas
- Diversificar horários.
- Descentralizar ações.
- Realizar workshops mais práticos.
- Envolver representantes dos pais na organização.
- Aproveitar competências profissionais das famílias.
- Mais do que aumentar o número de ações, importa aumentar a sua relevância e participação.
- *AM7_03 – Jogo das Profissões*
- Ponto de situação

- A atividade permitiu uma participação superior à inicialmente prevista, envolvendo pais, avós e outros familiares.
- Revelou-se uma iniciativa de grande proximidade entre escola, alunos e famílias.
- Propostas:
- Continuar a integrar parceiros locais e familiares de alunos.
- Continuidade
- Constitui uma boa prática de aproximação da comunidade educativa, que deverá ser mantida.
- AM7_04 – Participação nas reuniões
- Ponto de situação
- Os dados confirmam uma elevada participação quando as reuniões dizem diretamente respeito aos alunos.
- Em contrapartida, continua a verificar-se reduzida participação nas reuniões gerais promovidas pelo Agrupamento.
- Os resultados do questionário aos docentes e do Formulário Participa reforçam esta conclusão.
- Propostas:
- Reorganizar horários.
- Descentralizar reuniões.
- Possibilitar participação online sempre que adequado.
- Reforçar o papel dos representantes dos encarregados de educação.
- Deve continuar com ajustamentos organizacionais
- AM7_05 – *Solicitação de reuniões pelos EE*
- Ponto de situação
- A meta foi claramente ultrapassada.
- Os encarregados de educação demonstram iniciativa na procura de reuniões sempre que consideram necessário acompanhar o percurso escolar dos seus educandos.
- Este indicador confirma uma relação de proximidade entre famílias e docentes.
- Propostas
- Manter os instrumentos de monitorização.
- Registar também contactos informais (telefone e e-mail).
- Deve-se continuar a monitorizar
- # AM7_06 – Encaminhamentos
- Ponto de situação

- Foi implementado um sistema de monitorização dos encaminhamentos efetuados, permitindo acompanhar a concretização dos compromissos assumidos pelas famílias.
- Os dados revelam, contudo, que ainda existem situações em que os encaminhamentos não chegam a concretizar-se.
- Propostas
 - * Reforçar o acompanhamento das famílias.
 - * Melhorar a articulação entre EMAEI, técnicos e serviços de saúde.
 - * Identificar os principais obstáculos à concretização dos encaminhamentos.
- Continuidade
 -
 - **Sim.*
 -
 - ---
 -
- # AM7_07 – Questionário aos docentes
 -
 - ### Ponto de situação
 -
 - O questionário registou uma taxa de resposta muito elevada (92,3%), permitindo recolher uma visão representativa dos docentes e técnicos.
 -
 - Os resultados confirmam a evolução observada na monitorização e convergem com as conclusões do Formulário Participa aplicado aos encarregados de educação.
 -
 - Ambos identificam como principais desafios os horários, a disponibilidade das famílias e a necessidade de desenvolver iniciativas mais participativas e ajustadas aos diferentes contextos do Agrupamento.
 - Propostas
 - Repetir anualmente o questionário.
 - Cruzar sistematicamente os resultados com os indicadores da monitorização.
 - Divulgar as conclusões à comunidade educativa.
 - ## Sugestão de conclusão para a AM3/AM7
 -
 - Em termos globais, considero que a monitorização demonstra uma evolução positiva das ações desenvolvidas. Foram criados instrumentos de acompanhamento, consolidaram-se procedimentos e reforçou-se a articulação entre escola, famílias e comunidade. As metas atingidas

evidenciam melhorias significativas, nomeadamente na comunicação com os encarregados de educação e na sistematização das parcerias.

-
- A análise integrada da monitorização, do questionário aos docentes e do Formulário Participa permite concluir que o principal desafio para o próximo ciclo de melhoria não consiste em aumentar o número de iniciativas, mas em promover formas de participação mais flexíveis, descentralizadas e significativas para as famílias e parceiros. Assim, considera-se pertinente dar continuidade às ações da AM3 e da AM7, ajustando algumas estratégias de implementação e consolidando uma cultura de monitorização assente em evidências e na melhoria contínua.
-

AM4 - Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

Designação da Ação de Melhoria:

AM4 - Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

Dirigente responsável

Marisa Gomes

Coordenador da Ação

António Dias

Equipa operacional

Maria Helena Pinto

Ana Paula Miranda

Critério dominante da CAF

Critério 1 – Liderança

Partes interessadas

Direção, docentes, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, autarquia, associações ambientais, empresas locais e parceiros comunitários.

Descrição da ação de melhoria

Apesar de várias iniciativas pontuais, as fontes indicam ausência de uma estratégia global para a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Falta uma abordagem integrada que envolva toda a comunidade educativa e ligue as ações aos ODS.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Integrar a sustentabilidade e responsabilidade social na missão e visão da escola.
2. Estabelecer metas concretas associadas aos ODS.
3. Envolver alunos e parceiros em projetos de impacto ambiental e social.
4. Monitorizar e divulgar resultados das ações sustentáveis.

Atividades a realizar

NOTA: A EAM deve garantir que todas as evidências do que foi produzido ou recolhido para a boa execução desta AM esteja disponível na pasta de recolha de evidências criadas para o efeito.

Planear (P) - (a concluir **formalmente (aprovado)**, previsivelmente, até **JULHO** final de março de 2026)

- P1: Diagnosticar práticas e projetos/práticas existentes na área da sustentabilidade e responsabilidade social.
- P2: Elaborar a Estratégia de Sustentabilidade e Responsabilidade Social do Agrupamento, alinhada com os ODS.
- P3: Definir indicadores e metas mensuráveis em articulação com o PEA e os relatórios CAF.

Executar (D) – De março 2026 a dezembro 2026

- D1: Implementar iniciativas, projetos/práticas interdisciplinares com ligação direta aos ODS prioritários..
- D2: Incentivar campanhas de sensibilização e ações de voluntariado com a comunidade local e parceiros.
- D3: Criar um **dashboard de acompanhamento**: recolha/análise de dados e divulgação dos resultados/práticas de sustentabilidade.

Rever (C) – a partir de março 2026

- C1: Monitorizar a execução dos projetos e o cumprimento das metas estabelecidas.
- C2: Aplicar questionários de satisfação e impacto aos participantes e parceiros.
- C3: Elaborar relatórios periódicos com avaliação de progresso.
- C4: Identificar áreas de melhoria.

Ajustar (A) – maio 2027 a julho 2027

- A1: Rever a estratégia e as metas de sustentabilidade, com base nos resultados obtidos.
- A2: Integrar as aprendizagens e boas práticas no novo ciclo de planeamento (PEA e PAA).
- A3: Apresentar o Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

(sugere-se que as metas tenham por referência comparativa a média dos últimos 3 anos)

Objetivo	Meta		Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Integrar a sustentabilidade e responsabilidade social na missão e visão da escola.	Atualizar a missão e visão da escola até julho de 2026, incorporando princípios de sustentabilidade.		Existência de referência explícita à sustentabilidade e responsabilidade social.	Versões atualizadas do PEA e da missão institucional.	Anual
2. Estabelecer metas concretas associadas aos ODS.	Definir e aprovar metas associadas a pelo menos 5 ODS prioritários até março de 2026: (ODS 3,4,5,10,17) .		Número de ODS integrados com metas quantificáveis.	Estratégia de Sustentabilidade e atas de aprovação.	Anual
3. Envolver alunos e parceiros em	Envolver pelo menos 25% das turmas e 5 parceiros externos		Percentagem de turmas e número	Relatórios de projetos e listas de participação.	Semestral

Objetivo	Meta		Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
projetos de impacto ambiental e social.	em projetos anuais de impacto.		de parceiros envolvidos.		
4. Monitorizar e divulgar resultados das ações sustentáveis.	Publicar, até julho de 2027, dois relatórios (um relatório por ano letivo) com os resultados das ações e impactos.		Número de relatórios publicados e indicadores de leitura/acesso.	Relatórios verdes e dados de acesso ao portal.	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso firme da Direção e das lideranças intermédias.
- Envolvimento genuíno dos alunos e da comunidade educativa.
- Articulação eficaz com entidades locais e programas nacionais envolvidos
- Comunicação clara e contínua dos resultados alcançados.

Constrangimentos

- Limitações de tempo e recursos humanos dedicados.
 - Necessidade de formação em processos de monitorização.
 - Possível resistência inicial à mudança de paradigma.
- Integração da sustentabilidade como eixo verdadeiramente transversal.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2025
- **Data de conclusão:** julho de 2027

Custos**Custos**

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Tipo de despesa	Descrição ¹⁹	N.º de reuniões ou atividades ²⁰	N.º de pessoas envolvidas ²¹	N.º de Horas por pessoa ²²	Valor/Hora ou Valor/Atividade ²³	Custo por tipo de despesa
		A	B	C	D	AxBxCxD
Pessoal Docente	Reuniões	6	5	1,5	12,85 €	578,25 €
Pessoal Docente	Elaboração de relatórios e documentos	2	2	3	12,85 €	154,20 €
Pessoal Não Docente	Participação em reuniões	6	2	1,5	10,00 €	180,00 €
Outros (indicar)					€	€
Serviços e bens	Descrição	Quantidade	N.º pessoas a envolver	Notas	Valor	Custo
Aquisição de serviços	Workshops sobre gestão de conflitos	--	--	Valor suportado pela escola	750,00 €	750,00 €
Aquisição de bens/materiais pedagógicos	Cartazes, folhetos e materiais digitais	--	--	Nome do software	250,00 €	500,00 €
Outros (indicar)						€
					Custo da AM	2162,45 €

Nota: Esta tabela poderá ser preenchida ao longo do processo e surge a vermelho a título de exemplo.

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

- **Avaliação intercalar (trimestral):** Reuniões da equipa operacional para análise dos indicadores de desempenho e discussão de eventuais dificuldades e constrangimentos.
- **Avaliação da conformidade (final do ano letivo):** Elaboração de um relatório final pela equipa operacional, com a apresentação dos resultados alcançados e das conclusões da avaliação.
- **Avaliação de impacto (6 meses a 1 ano após a conclusão):** Realização de um relatório de impacto pela equipa, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

[Datas e observações a indicar pela escola]

-
- Ponto de situação 1:
 - Data: 12/1/2026
 - Observações: Levantamento, conferência de dados para monitorização de Ocorrências e relatório.
- Ponto de situação 2:

¹⁹ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

²⁰ Número de reuniões ou atividades previstas ao longo do projeto

²¹ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

²² Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas de cada reunião, por exemplo)

²³ Custo médio por hora de cada recurso humano envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora de um professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 12,85€: ordenado bruto/(35 horas semanais x 4 semanas).

- Data: 12/1/2026
 - Observações: Levantamento, conferência de dados para monitorização de Ocorrências e relatório.
- Ponto de situação 3:
 - Data: 12/1/2026
 - Observações: Levantamento, conferência de dados para monitorização de Ocorrências e relatório.
- Ponto de situação 4:
 - Data: 23/2/2026
 - Observações: Reunião de equipa AM4: acertos de algumas incongruências de dados após reanálise. Planificação de trabalho para a próxima sessão.
- Ponto de situação 5:
 - Data: 26/2/2026
 - Observações: Levantamento, conferência de dados para monitorização de Ocorrências e relatório.
- Ponto de situação 6:
 - Data: 12/1/2026
 - Observações:
- Ponto de situação 7:
 - Data: 9/3/2026
 - Observações: Análise do Rel CAF e PAA, na pesquisa das parcerias para o PSRS.
- Ponto de situação 8:
 - Data: 11/3/2026
 - Observações: Análise do PAA na pesquisa de parcerias que possam ser integradas no PSRS.
- Ponto de situação 9:
 - Data: 18/3/2026
 - Observações: Análise do PAA na pesquisa de parcerias que possam ser integradas no PSRS.
- Ponto de situação 10:
 - Data: 20/4/2026
 - Observações: Reunião com elemento da Direção ([Prof. Luís](#)) na harmonização de ações e respectivos indicadores. Exemplo: Reuniões de EE com a Direção.
- Ponto de situação 11:
 - Data: 13/4/2026
 - Observações: Relatório intermédio das atividades da equipa AM4 ref. ao 2º trimestre 2025/26. Consolidação da versão do PSRS e planificação de reunião de harmonização com as equipas educativas (PES, SPO, EMAIE e outras).
- Ponto de situação 12:
 - Data: 13/5/2026
 - Observações: Reunião com Dr. Hugo Caldeira e equipa AAE. Referido progresso na elaboração do Plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (PSRS), a harmonização de instrumentos de monitorização, a articulação com indicadores municipais e a utilização de ferramentas digitais para apoio ao trabalho.
- Ponto de situação 13:

- Data: 14/5/2026
- Observações: Feedback do Dr.Hugo Caldeira ao acompanhamento à elaboração do PSRS: “Sugestões no e-mail de 14/5/2026 RE: AM4 - Análise da ver. 3 do PSRS#
- Ponto de situação 14:
 - Data: 24/6/2026
 - Observações: Preparar a Reunião Geral de 16 de julho de 2026, definindo a sequência das intervenções das equipas de autoavaliação, os tempos de apresentação e as mensagens-chave a transmitir à comunidade educativa.
- Ponto de situação 15:
 - Data: 02/7/2026 e trabalhos em datas posteriores a definir:
 - Observações: recolha e análise dos dados disponíveis para relatório sobre “Clima Escolar” - Indisciplina, efetuando comparações entre períodos e ano letivo anterior

6.Recomendações

A existência de uma Equipa de Autoavaliação (EAA) dinâmica, envolvida, capaz e motivada, é essencial para garantir a qualidade e a melhoria contínua no ambiente escolar. Esta equipa deve ter tempo especificamente alocado nos seus horários de trabalho para se dedicar aos processos de autoavaliação, permitindo uma análise detalhada e constante das práticas educativas e organizacionais e dar apoio aos coordenadores das Ações de Melhoria (AM). A disponibilidade de tempo é fundamental para que se possam realizar reuniões, recolher dados, analisar resultados e implementar as melhorias de forma eficaz.

Essa equipa deve, também, ser representativa da comunidade escolar, incluindo docentes, não docentes, alunos, pais e parceiros/*stakeholders*. Essa diversidade garante que todas as perspetivas e necessidades sejam consideradas, resultando num processo de autoavaliação mais completo e inclusivo. Quando a equipa “representa” a comunidade, é mais provável que as soluções propostas sejam relevantes e eficazes para todos os envolvidos.

O apoio da direção do Agrupamento é um fator vital e fundamental. A direção deve fornecer os recursos necessários, como formação (eventualmente apoio externo), acesso a ferramentas de avaliação e tempo suficiente para que a equipa realize o seu trabalho. O suporte institucional demonstra o forte compromisso do Agrupamento com a autoavaliação e a melhoria contínua, motivando a equipa a desempenhar as suas funções com maior dedicação e eficácia.

Uma Equipa de Autoavaliação bem estruturada, com tempo dedicado, representatividade da comunidade e apoio robusto da direção, é fundamental para promover um ambiente de aprendizagem que se adapta e melhora constantemente, respondendo aos desafios atuais e às necessidades de todos.

Atente-se, ainda, nas recomendações do ponto seguinte.

6.1. Monitorização e avaliação das Ações de Melhoria (AM)

- **Reuniões:**

Os coordenadores das AM devem realizar reuniões mensais com a sua equipa (sempre que possível e em formato “a distância”, ou através de fóruns em plataformas digitais), para acompanhamento das atividades e identificar dificuldades.

- **Relatórios de monitorização (pontos de situação mensais e trimestrais):**

Os coordenadores de cada AM devem elaborar relatórios mensais (resumo das atividades previstas e desenvolvidas) e trimestrais (análise detalhada com avaliação de progresso, dificuldades e resultados).

- **Relatórios de avaliação (anuais):**

Avaliação final (da AM): Relatório anual final, que relata o resultado da AM:

- se as atividades previstas foram implementadas conforme o planeado;
- se os prazos foram cumpridos;
- se as metas foram atingidas, etc.

Avaliação de impacto: Este relatório é o mais interessante, pois analisa os efeitos (impacto) de cada AM. Podem ser usados indicadores diretos (ex: aumento da participação dos pais, melhoria da assiduidade) ou indiretos (ex: número de pais em atividades escolares). O impacto costuma ser visível a médio/longo prazo (6 meses a 1 ano ou mais), por isso os relatórios de impacto devem ser previstos entre 6 meses a um ano do final da AM.

- **Equipa de autoavaliação (EAA):**

A EAA supervisiona a execução global das diversas AM, recebe os relatórios de monitorização trimestral e de avaliação (anual e de impacto), fazendo pontos de situação trimestrais e anuais junto da Direção, que os encaminhará para os Conselhos Pedagógico e Geral, para apreciação. Anualmente elabora dois relatórios globais:

- Relatório da execução do Plano de Ação de Melhoria (PAM);
- Relatório de Autoavaliação do Agrupamento, onde faz o resumo do seu trabalho, dos relatórios finais de avaliação das diferentes áreas do Agrupamento, num único documento (resumos sobre o que correu bem e o que correu menos bem, com sugestões de melhoria).

6.2. Coordenação das AM

- **Equipas**

As equipas de cada AM devem ser multidisciplinares, incluindo docentes, não docentes, pais, alunos, parceiros da comunidade, sempre que fizer sentido.

- **Ciclo PDCA**

Cada AM deve ter, pelo menos, uma atividade em cada fase do ciclo PDCA (Planeamento, Execução, Monitorização, Avaliação/Ação) para garantir uma boa aplicação e impacto da ação de melhoria.

- **Responsabilidades**

A ficha de cada Ação de Melhoria clarifica as responsabilidades das pessoas envolvidas no seu desenvolvimento.

Dirigente responsável: Elemento da direção que monitoriza o andamento da AM e ao qual o Coordenador da AM recorre em caso de necessidade;

Coordenador da AM: Responsável pela execução da AM (cumprimento de prazos, atividades, recolha de evidências). Coordena as atividades e a equipa, entregando os relatórios previstos ao longo do tempo;

Equipa Operacional: Cada AM tem uma equipa operacional que desenvolve as diversas atividades previstas na Ficha da Ação de Melhoria.

6.3. Monitorização e supervisão

- **Reuniões**

Os coordenadores das AM devem realizar reuniões mensais com a sua equipa (sempre que possível e em formato “a distância”, ou através de fóruns em plataformas digitais), para acompanhamento das atividades e identificar dificuldades. A EAA supervisiona o trabalho dos coordenadores e reporta à Direção.

- **Relatórios:**

A EAA, que reúne periodicamente de acordo com o seu regulamento, consolida os relatórios mensais e trimestrais dos coordenadores para apresentar à Direção.

7. Apêndices

7.1. O Projeto Educativo

O Projeto Educativo do Agrupamento para 2022-2025 (ainda em vigor) organiza-se em três eixos estratégicos — Qualidade de Serviço; Organização e Prática Pedagógica; e Recursos e Parcerias — cada um com objetivos estratégicos, objetivos operacionais e ações calendarizadas para a sua concretização.

7.1.1.Eixo E1: Qualidade de Serviço

- **Objetivo estratégico:** Governação e documentos estruturantes; Comunicação interna e externa; Qualidade e confiança (autoavaliação e melhoria); Bem-estar, cidadania e segurança; Valorização de resultados sociais.
- **Objetivo Operacional:** Consolidar uma governação clara e partilhada, suportada por comunicação eficaz e mecanismos de autoavaliação regulares, para reforçar a confiança no serviço educativo e promover um ambiente escolar saudável, inclusivo e seguro, com impacto social positivo.
- **Ações a desenvolver:** Reformular e normalizar os documentos estruturantes; criar e executar o Plano de Comunicação e potenciar canais digitais (Moodle, plataformas e biblioteca digital); manter a autoavaliação bienal (CAF), aplicar PAM e avaliar anualmente PEE/PAA/Plano de Formação; dinamizar Assembleias de Delegados e Subdelegados(ADS), OPE e projetos/clubes; implementar medidas de segurança e bem-estar (incluindo projeto CATIVAR, tutorias, mentorias) e apostar em selos de qualidade (Escola Saudável, Eco-Escolas...).

7.1.2.Eixo E2: Organização e Prática Pedagógica

- **Objetivo estratégico:** Serviço educativo de qualidade; Melhoria dos resultados escolares; Gestão e desenvolvimento curricular; Avaliação para as aprendizagens; Literacia e ambiente digital de aprendizagem.
- **Objetivo Operacional:** Aprofundar a gestão do currículo com práticas pedagógicas diferenciadas e articuladas, robustecer a avaliação para as aprendizagens e a monitorização de resultados, e fortalecer a competência digital de alunos e profissionais para sustentar a melhoria contínua das aprendizagens.
- **Ações a desenvolver:** Introduzir autonomia e flexibilidade curricular; promover pedagogias centradas no aluno, interdisciplinaridade e uso sistemático de recursos digitais; implementar um referencial avaliativo claro, diversificar instrumentos e envolver pais/EE; definir metas, analisar resultados e ajustar práticas; capacitar digitalmente a comunidade, criar LMS e repositório de recursos, sensibilizar para uso seguro da Internet; prosseguir com medidas do Plano 21|23 Escola+, MAIA, Biblioteca como parceiro pedagógico e rentabilizar plataformas (Classroom).

7.1.3.Eixo E3: Recursos e Parcerias

- **Objetivo estratégico:** Gestão de recursos humanos; Gestão de recursos materiais; Escola Digital; Parcerias e protocolos.

- **Objetivo Operacional:** Otimizar a afetação e desenvolvimento de pessoas, assegurar a funcionalidade e modernização de espaços e equipamentos, consolidar infraestruturas e práticas digitais, e ampliar redes de cooperação com entidades do território para potenciar recursos e oportunidades educativas.
- **Ações a desenvolver:** Organizar equipas e tempos para colaboração, promover formação contínua e articulação interna; atualizar inventários, manter e apetrechar espaços, reorganizar ambientes de apoio à aprendizagem; melhorar redes e equipamentos, rentabilizar parque tecnológico e capacitar utilizadores; reforçar protocolos com autarquia, CPCJ, NLI, GNR e outros parceiros, dinamizar projetos locais/nacionais/internacionais, atividades com a comunidade e estágios/ligação ao mundo do trabalho.

7.1.4. Resumo

O PEA 2022-2025 do AEA evidencia como preocupações centrais: clarificar a governação e normalizar documentos e processos, reforçando a eficácia da comunicação interna e externa e consolidando uma cultura de autoavaliação que sustente a confiança no serviço e a valorização de resultados sociais. Prioriza a melhoria das aprendizagens e dos resultados, com recuperação de competências, equidade e inclusão, desenvolvimento de multiliteracias e cidadania ativa, bem-estar e segurança (incluindo saúde mental) e promoção do mérito. Aponta ainda a modernização e otimização de recursos humanos e materiais, a consolidação da “Escola Digital”

(redes, equipamentos, LMS, repositórios e capacitação) e o aprofundamento das parcerias com famílias, autarquias e entidades do território, articulando projetos e estágios e ampliando a ligação escola-comunidade.

7.2. Projeto de Intervenção do Diretor

No documento Projeto de Intervenção do Diretor (2024/2028), o diretor define uma estratégia orientada para a melhoria das aprendizagens e da qualidade educativa, reforçando a eficácia organizacional e a participação da comunidade. Aqui estão, resumidas, as áreas de intervenção nos 3 eixos considerados:

7.2.1. Organização flexível e cooperativa

Domínios de Intervenção: Flexibilização organizacional, curricular e pedagógica; inovação e diferenciação; desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem colaborativa e inclusiva.

Fragilidades:

- Entre os alunos, persistem dificuldades de aprendizagem, risco de insucesso e abandono, indisciplina e fraca ocupação de tempos extracurriculares.
- Entre os docentes, observa-se desmotivação, reduzida articulação entre ciclos, pouca prática colaborativa e excesso de burocracia.
- Entre os não docentes, verificam-se carências de valorização profissional e fraca integração nas dinâmicas pedagógicas.

Estratégias Previstas:

- Promover ambientes escolares saudáveis e de bem-estar, reforçando medidas de prevenção do insucesso e da indisciplina.
- Diversificar as práticas pedagógicas e os instrumentos de avaliação, adotando metodologias diferenciadas e inovadoras.
- Aumentar a integração da tecnologia digital no ensino e aprendizagem.
- Criar projetos para ocupação dos tempos extracurriculares e para o desenvolvimento de competências sociais.
- Fomentar comunidades de aprendizagem profissional e momentos de reflexão crítica entre docentes e não docentes.
- Reduzir a burocracia, incentivando o trabalho colaborativo e de partilha pedagógica.

7.2.2. Reunião e participação da comunidade educativa / Parcerias e recursos

Domínios de Intervenção: Participação ativa e corresponsável dos pais, encarregados de educação e comunidade; fortalecimento de parcerias educativas e sociais; coesão organizacional e cultura de agrupamento.

Fragilidades:

- Envolvimento ainda reduzido dos pais e encarregados de educação no acompanhamento escolar.
- Participação limitada da comunidade local e parceiros institucionais.
- Existência de famílias em situação de vulnerabilidade social e ausência de um plano articulado de ação social escolar.
- Fraca articulação interinstitucional e insuficiente partilha de práticas entre escolas do concelho.

Estratégias Previstas:

- Promover a participação ativa dos pais e comunidade através de projetos e iniciativas de proximidade.
- Desenvolver um programa de apoio e auxílio social, envolvendo a comunidade educativa no combate à exclusão e na melhoria das condições de vida dos alunos.
- Estabelecer protocolos com instituições do ensino superior, centros de formação e entidades locais para inovação pedagógica e apoio social.
- Reforçar a cultura de agrupamento, incentivando o sentimento de pertença e identidade coletiva.
- Valorizar a comunicação e a colaboração entre escolas, docentes e estruturas concelhias, criando redes de aprendizagem comuns.

7.2.3. Liderança

Domínios de Intervenção: Liderança participativa, democrática e humanizada; descentralização e empowerment das lideranças intermédias; gestão estratégica e melhoria contínua.

Fragilidades:

- Participação limitada da comunidade educativa nas decisões e elaboração dos documentos estruturantes.
- Distância entre direção e escolas do 1.º ciclo, com dificuldades de comunicação interna.
- Excesso de burocracia e pouca autonomia das lideranças intermédias.
- Carência de práticas de inovação, flexibilidade e sustentabilidade.

Estratégias Previstas:

- Fortalecer a cultura de liderança partilhada e o envolvimento das lideranças intermédias na gestão da escola.
- Aumentar a presença e proximidade do diretor junto das escolas e das salas de aula.
- Simplificar procedimentos administrativos e reforçar a transparência e a comunicação interna.
- Promover o trabalho colaborativo e o clima de confiança entre estruturas e profissionais.
- Integrar práticas de supervisão pedagógica e gestão por processos, identificando e monitorizando os processos-chave da organização.
- Adotar políticas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030), estimulando uma escola mais humana, cívica e ambientalmente responsável.

7.2.4. Resumo

No documento Projeto de Intervenção do Agrupamento de Escolas de Águeda (2024/2028), o diretor delineia uma visão estratégica centrada na melhoria contínua das aprendizagens e da qualidade educativa, reforçando simultaneamente a eficácia organizacional e a coesão da comunidade escolar. As áreas de intervenção propostas traduzem a intenção de consolidar uma organização flexível e cooperativa, promover a participação ativa da comunidade educativa e das parcerias locais, e fortalecer uma liderança partilhada, próxima e humanizada, orientada para a inovação, a inclusão e o desenvolvimento sustentável. Estas dimensões constituem o eixo estruturante do projeto, que se apresenta como um

plano de ação integrado para a valorização das pessoas, das práticas pedagógicas e do papel social da escola pública.

7.3. Relatório de Feedback Externo da CAF

7.3.1. Enquadramento

O Relatório de Feedback Externo CAF Educação do Agrupamento de Escolas de Águeda (AEA) foi elaborado pelo Agente Externo Cristina Evaristo, na sequência da visita de 25 de setembro de 2024, tendo sido redigido a 21 de novembro de 2024. Este relatório tem como objetivo fornecer feedback sobre a aplicação do modelo CAF Educação, avaliando a maturidade do agrupamento nos nove passos do processo, bem como nos princípios de Orientação para Resultados e Responsabilidade Social, identificando pontos fortes, áreas de melhoria e recomendações. A metodologia integrou análise documental (Relatório de Autoavaliação, Plano de Melhorias e Grelha de Autoavaliação) e entrevistas a vários grupos da comunidade educativa.

Face aos resultados dessa visita, a escola obteve a distinção “Effective CAF User”, confirmando a consolidação da sua prática de autoavaliação e melhoria contínua.

De seguida apresentamos um quadro resumo desse relatório.

7.3.2. Síntese do Relatório

Passo / Secção CAF Educação	Pontos Fortes	Áreas de Melhoria	Recomendações	Avaliação
1.º Passo – Organizar e planear a autoavaliação	Liderança envolvida; planeamento formalizado; existência de plano de riscos associado à CAF	—	—	Excelente
2.º Passo – Divulgar o projeto de autoavaliação	Divulgação por email e em conselhos; resultados comunicados aos grupos-alvo	Canais de comunicação pouco diversificados; necessidade de maior mobilização e acompanhamento das partes interessadas ao longo do processo	Diversificar os canais e estratégias de comunicação, reforçando a divulgação do projeto em todas as suas fases e envolvendo mais ativamente os diferentes públicos, de modo a promover uma comunicação mais abrangente, participativa e bidirecional.	Satisfatória
3.º Passo – Criar equipas de autoavaliação	Equipa representativa de todos os stakeholders; regimento formal; nomeações por despacho	—	—	Excelente
4.º Passo – Organizar a formação	Formação on-job pela consultora; sessões informativas sobre a CAF	Necessidade de avaliar o impacto da formação na apropriação dos conceitos (no CP e CG) e de garantir continuidade formativa a novos elementos (da EAA)	Avaliar a eficácia da formação ministrada, nomeadamente quanto à apropriação dos conceitos e práticas da CAF Educação, e alargar a formação a outros elementos do agrupamento, assegurando uma capacitação progressiva e sustentável.	Satisfatória
5.º Passo – Realizar a autoavaliação	Questionários amplos (PD, PND, alunos, EE, parceiros); reuniões regulares; aplicação do ciclo PDCA	—	—	Excelente
6.º Passo – Elaborar o relatório de autoavaliação	Documento sintético e acessível; resultados divulgados publicamente	—	—	Excelente
7.º Passo – Elaborar o plano de melhorias	Plano baseado nos resultados e nas propostas da comunidade; seleção de AM com critérios claros; existência de quick wins e cronograma	—	—	Excelente

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Passo / Secção CAF Educação	Pontos Fortes	Áreas de Melhoria	Recomendações	Avaliação
8.º Passo – Divulgar o plano de melhorias	Comunicação em conselhos e sessão pública; publicação no site; panfletos de divulgação; monitorização regular	—	—	Excelente
9.º Passo – Implementar o plano de melhorias	Direção comprometida; coordenação partilhada; reuniões mensais de acompanhamento; planeamento detalhado das AM (fichas PDCA)	—	—	Excelente
Orientação para Resultados (Princípio da Excelência)	Projeto Educativo estruturado e monitorizado; mecanismos de auscultação e reclamações eletrónicas	Necessidade de reforçar a cultura de gestão por resultados, através da criação de indicadores de desempenho sistemáticos e metas quantificáveis, que permitam monitorizar o progresso organizacional e pedagógico de forma contínua e comparável	Definir e operacionalizar um sistema de KPIs (indicadores de desempenho-chave) que integre dados quantitativos e qualitativos, permitindo medir o desempenho organizacional e académico e sustentar decisões baseadas em evidências.	Nível de Realização
Responsabilidade Social (Princípio da Excelência)	Integração de práticas inclusivas e de cidadania; forte envolvimento da comunidade educativa; atenção aos ODS	Necessidade de formalizar e sistematizar a estratégia de responsabilidade social, com definição de objetivos mensuráveis, mecanismos de monitorização e avaliação do impacto social e ambiental das iniciativas desenvolvidas	Elaborar um Plano de Responsabilidade Social e Ambiental que estabeleça metas, indicadores e processos de avaliação, assegurando coerência entre as práticas já existentes e os princípios da sustentabilidade, inclusão e cidadania ativa.	Nível de Maturidade

7.3.3.Recomendações

O relatório recomenda reforçar o alinhamento entre a CAF e os instrumentos de gestão estratégica, garantindo que o ciclo PDCA seja plenamente aplicado nas práticas de planeamento e monitorização. Sugere aprofundar o uso de exemplos do modelo CAF Educação, explorando os 28 subcritérios como referência de boas práticas e promover projetos de *benchlearning* com outras escolas CAF, consolidando uma cultura de aprendizagem interorganizacional.

É ainda recomendada a criação de um sistema de indicadores de desempenho (KPIs) que permita acompanhar resultados internos e externos, e a formalização de um Plano de Responsabilidade Social que evidencie metas claras e mensuráveis.

Por fim, destaca-se a importância de manter o envolvimento ativo da comunidade educativa e de alargar a capacitação em CAF Educação a novos elementos da organização, garantindo a sustentabilidade futura do processo de melhoria contínua.

7.3.4.Resumo

O Relatório de Feedback Externo CAF Educação do Agrupamento de Escolas de Águeda, elaborado pelo Agente Externo da CAF (indicado pela DGAEP) em novembro de 2024, confirma a maturidade do agrupamento na aplicação do modelo CAF, distinguindo-o como “Effective CAF User”. O relatório evidencia uma forte liderança, o envolvimento alargado da comunidade educativa e uma cultura consolidada de autoavaliação e melhoria contínua. Todos os nove passos do processo CAF foram desenvolvidos com elevado rigor, destacando-se a excelência no planeamento, na execução e na implementação das ações de melhoria. O relatório recomenda, contudo, reforçar a comunicação interna e externa, ampliar a formação no modelo CAF e consolidar o ciclo PDCA nas práticas de gestão. Salienta ainda a necessidade de desenvolver um sistema de indicadores de desempenho (KPIs) e de formalizar um plano de responsabilidade social. Globalmente, reconhece-se o AE Águeda como uma organização comprometida com a qualidade, a inovação e a participação ativa da comunidade escolar.

7.4. Relatório da Avaliação Externa da Escola (IGEC)

O Relatório de Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Águeda, elaborado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), reporta-se ao ano letivo de 2013/2014, na sequência da visita realizada entre 25 e 28 de novembro de 2013. Este relatório insere-se no 2.º ciclo de avaliação externa das escolas da IGEC e, por se tratar de um relatório com mais de uma década, os seus resultados devem ser lidos com distanciamento e cautela, atendendo às mudanças entretanto ocorridas no contexto educativo e organizacional. Ainda assim, fica aqui um resumo do mesmo.

O documento apresenta uma análise positiva do desempenho do agrupamento, avaliando-o como “Bom” nos três domínios: Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão. Destacam-se progressos na articulação curricular, gestão da indisciplina, valorização da educação ambiental e forte ligação à comunidade. Reconhecem-se práticas eficazes de análise de resultados escolares e de envolvimento das famílias e parceiros locais, embora persistam fragilidades na autoavaliação, ainda pouco consolidada e orientada para a melhoria contínua, e alguma desarticulação entre objetivos estratégicos e operacionais.

7.5. O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)

7.5.1. O Plano de Ação

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do Agrupamento de Escolas de Águeda (AEA) define a estratégia de transição digital para o período 2023-2025, em articulação com o Projeto Educativo e os referenciais DigCompEdu e DigCompOrg. O plano tem como meta integrar as tecnologias digitais nas dimensões pedagógica, tecnológica e organizacional, promovendo a inovação educativa, a eficiência administrativa e a capacitação digital de todos os membros da comunidade escolar. A sua elaboração baseou-se no relatório de avaliação do PADDE anterior (2021-2023) e nos questionários SELFIE e Check-In, que permitiram identificar práticas consolidadas e áreas de melhoria a reforçar.

Dimensão Organizacional

Diagnóstico

O AEA apresenta uma cultura digital em consolidação, com uso frequente das plataformas GSuite, Inovar e Moodle. Contudo, identifica-se a necessidade de simplificar processos administrativos, reduzir a dependência do papel, reforçar a comunicação digital entre escola, docentes e famílias e melhorar a literacia digital dos encarregados de educação.

Objetivos

- Promover uma gestão interna eficiente através de ferramentas digitais.
- Reforçar a comunicação digital e a articulação entre estruturas.
- Capacitar os encarregados de educação em literacia digital.
- Reduzir o consumo de papel e implementar assinatura digital.

Ações Planeadas

- Utilização de um calendário virtual partilhado (GSuite) para coordenação de reuniões e atividades.
- Ação de capacitação digital dirigida aos pais e encarregados de educação.
- Implementação da assinatura digital em documentos administrativos.
- Substituição gradual do papel por formatos digitais nas comunicações internas e externas.
- Curadoria de recursos e ferramentas digitais alojadas no site da Biblioteca Escolar para apoio à aprendizagem.

Dimensão Tecnológica e Digital

Diagnóstico

O agrupamento dispõe de um parque tecnológico funcional, mas enfrenta constrangimentos de manutenção e gestão. A prioridade é rentabilizar os equipamentos existentes e assegurar um suporte técnico eficaz que promova a utilização pedagógica das tecnologias.

Objetivos

- Rentabilizar e manter o parque tecnológico existente.
- Reforçar o apoio técnico e funcional à integração digital nas salas de aula.
- Organizar e disponibilizar recursos digitais de forma acessível e centralizada.
- Desburocratizar e simplificar processos administrativos através das plataformas digitais.

Ações Planeadas

- Utilização continuada da plataforma existente para recolher e resolver constrangimentos tecnológicos identificados pelos docentes.
- Organização de recursos e ferramentas digitais a alojar no site da Biblioteca Escolar.
- Adoção integrada do GSuite, Inovar e Moodle como suporte à gestão documental e à comunicação interna.

Dimensão Pedagógica

Diagnóstico

Os docentes utilizam as tecnologias digitais com frequência, sobretudo o Google Classroom, mas há necessidade de consolidar o seu uso colaborativo e uniformizar práticas. Nos alunos, observa-se interesse elevado pelas ferramentas digitais, exigindo-se, porém, reforço nas literacias da informação, dos media e da cidadania digital.

Objetivos

- Consolidar o Google Classroom como principal espaço de partilha pedagógica e de aprendizagem.
- Desenvolver as competências digitais, informacionais e mediáticas dos alunos.
- Promover a autonomia e a responsabilidade digital.
- Fomentar a colaboração docente e a partilha de recursos educativos digitais.

Ações Planeadas

- Utilização do Classroom para partilha de recursos organizados por grupo disciplinar.
- Utilização do Classroom como suporte regular ao ensino e aprendizagem.
- Sessões de literacia dos media – MedInformaç@o (3.º ano).
- Sessões de literacia digital (2.º ano) e sessões sobre segurança na Internet (2.º CEB).

7.5.2. Avaliação do PADDE

No documento PADDE 2023-2025 (documento base do plano), identifica o enquadramento, diagnóstico, objetivos e ações planeadas nas três dimensões (Organizacional, Tecnológica/Digital e Pedagógica). No Relatório de coordenação/avaliação do PADDE (julho 2025), a escola apresenta os resultados da implementação do plano, destacando pontos fortes, constrangimentos e recomendações finais. Finalmente, através da Análise SELFIE 1.º e 2.º CEB (julho 2025), a escola fez o seu diagnóstico específico, recolhendo perceções de alunos e professores e servindo de base para ajustes e para a elaboração do próximo PADDE.

O relatório de avaliação do PADDE 2023-2025 do Agrupamento de Escolas de Águeda demonstra um impacto muito positivo na consolidação da cultura digital e na inovação pedagógica. A maioria das ações foi concluída com sucesso, destacando-se a utilização

eficaz da plataforma de suporte técnico, a organização de recursos digitais na Biblioteca Escolar, a integração funcional do GSuite, Inovar e Moodle, e o uso consolidado do Classroom como espaço de partilha pedagógica. A criação e dinamização do Laboratório de Educação Digital (LED) representaram um avanço significativo na integração das tecnologias em práticas ativas e colaborativas. O plano promoveu a comunicação interna, a simplificação administrativa e a capacitação digital da comunidade educativa. Contudo, persistem desafios, nomeadamente a falta de estabilidade da rede Wi-Fi, a escassez de equipamentos operacionais e a reduzida participação dos encarregados de educação nas formações. Globalmente, o relatório evidencia uma evolução sólida e colaborativa, reconhecendo o PADDE como um instrumento estruturante para o desenvolvimento digital da escola, e recomenda a continuidade do investimento em infraestruturas, formação e partilha de boas práticas, assegurando a sustentabilidade e o aprofundamento do processo de transição digital.

7.5.3. Resumo

O conjunto de análises do PADDE e do relatório SELFIE evidencia que as principais preocupações do Agrupamento de Escolas de Águeda se centram na sustentabilidade da transformação digital e na redução das desigualdades no acesso às tecnologias. Destaca-se a necessidade de melhorar as infraestruturas, nomeadamente a qualidade da rede Wi-Fi e a disponibilidade de equipamentos operacionais, para garantir condições equitativas para todos os alunos e docentes. Outra preocupação relevante é o reforço das práticas de avaliação digital e trabalho educativo com o digital, promovendo a necessária autorreflexão e o feedback colaborativo entre alunos. O documento sublinha ainda a importância de se inovar pedagogicamente, incentivando a criatividade, o trabalho interdisciplinar e o envolvimento ativo dos alunos. A escola reconhece também a necessidade de aumentar a literacia digital das famílias e de manter a formação contínua dos professores, de modo a consolidar uma cultura digital participativa, inclusiva e alinhada com os desafios da sociedade do conhecimento.

7.6. A grelha de autoavaliação

Com base na Grelha de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Águeda, apresentamos de seguida as conclusões analíticas por critério.

7.6.1. Critério 1: Liderança

A liderança evidencia práticas consolidadas de orientação estratégica, com missão, visão e valores divulgados e revistos com a comunidade. O Projeto Educativo e o Plano de Comunicação são instrumentos centrais, articulados com o PAM. Destaca-se o trabalho colaborativo entre docentes e a participação ativa da EMAEI. Contudo, persistem fragilidades na formalização de feedback, na regularidade das reuniões com o PND e na organização da comunicação digital. As pontuações (52 a 89) refletem práticas em consolidação, mas com margem de melhoria na sistematização da informação e na articulação externa.

7.6.2. Critério 2: Planeamento e Estratégia

O planeamento está alinhado com a missão e visão, apoiado por recolha sistemática de informação e integração em documentos estratégicos. O PAA traduz os objetivos do Projeto Educativo, envolvendo órgãos internos e externos na sua monitorização. Existem práticas consistentes de inovação e gestão da mudança, incluindo projetos digitais e de cidadania. Contudo, faltam mecanismos comparativos externos e maior sistematização na medição da eficiência e eficácia. As pontuações (52 a 87) indicam um desempenho positivo, mas com fragilidades na avaliação de impacto e na comunicação interna das prioridades estratégicas.

7.6.3. Critério 3: Pessoas

A gestão de pessoas mostra práticas de planeamento de recursos humanos alinhadas com a estratégia, assegurando envolvimento em processos de autoavaliação e valorização da formação. Destacam-se a análise de necessidades, o desenvolvimento de competências em articulação com o CFIAP e o incentivo ao diálogo aberto. Persistem, no entanto, fragilidades na formalização de planos de desenvolvimento de competências, na sistematização da monitorização de motivação e absentismo e no envolvimento efetivo do PND. As pontuações (65 a 69) refletem um desempenho intermédio, com potencial de evolução na gestão integrada de recursos humanos e bem-estar.

7.6.4. Critério 4: Parcerias e Recursos

O agrupamento estabelece parcerias diversificadas com instituições locais, autarquia e associações, envolvendo também alunos e EE em estruturas participativas. A gestão financeira é transparente e regular, e os recursos digitais (Moodle, Inovar, email institucional) asseguram comunicação eficaz. Projetos como Eco-Escolas e Laboratório LED reforçam a sustentabilidade e modernização dos espaços. Contudo, falta sistematizar a avaliação das parcerias, reforçar a divulgação financeira junto da comunidade e consolidar a monitorização dos recursos materiais. As pontuações (55 a 91) revelam desempenho positivo, com destaque para os recursos digitais, mas com fragilidades na formalização avaliativa.

7.6.5. Critério 5: Processos

Os processos estão claramente identificados e articulados com os objetivos estratégicos, sendo monitorizados através de relatórios e ajustamentos regulares. A auscultação da comunidade e a inovação em projetos como o ProMentl são exemplos de práticas consolidadas. Destaca-se a utilização de plataformas digitais para suporte pedagógico e administrativo. Contudo, persiste a necessidade de melhorar o acesso da EAA a evidências e de reforçar a cocriação com alunos e pais. As pontuações (79 a 91) refletem uma gestão processual madura, já em ciclo de melhoria contínua, mas ainda com espaço para aperfeiçoar a coordenação interna e externa.

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

A auscultação regular através de questionários CAF e instrumentos digitais assegura recolha de perceções sobre a escola. Destaca-se a Caixa de Sugestões como mecanismo inovador de envolvimento. Contudo, os indicadores de desempenho ainda não são consistentes e faltam métricas comparativas externas que permitam avaliar a evolução face a instituições semelhantes. As pontuações (40 e 70) refletem um desempenho em fase de consolidação, com evidências positivas de envolvimento, mas ainda insuficiente na sistematização da monitorização e na medição objetiva de resultados-chave para alunos e EE.

7.6.7. Critério 7: Resultados das Pessoas

Existem instrumentos de auscultação aplicados a docentes e não docentes, permitindo recolher perceções sobre clima organizacional e condições de trabalho. Também se registam progressos em envolvimento e participação em atividades e projetos de inovação. Contudo, a análise sistemática de absentismo, motivação e indicadores de valorização profissional permanece insuficiente, limitando a robustez da avaliação. As pontuações (70 em ambos os subcritérios) traduzem um desempenho intermédio, assente em práticas de consulta e participação, mas ainda em fase de desenvolvimento na medição do desempenho interno e da satisfação dos colaboradores.

7.6.8. Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

Os resultados evidenciam forte perceção externa positiva das práticas de responsabilidade social, com projetos como o Eco-Escolas e o Parlamento Jovem a reforçarem a ligação da escola à comunidade. Existem também evidências de monitorização em campanhas ambientais e solidárias. Contudo, a avaliação de impacto a médio e longo prazo permanece limitada e carece de indicadores comparativos externos. As pontuações (92 e 88) traduzem um desempenho consolidado na perceção e monitorização, mas ainda com margem para estruturar métricas robustas que evidenciem o impacto da ação social e ambiental.

7.6.9. Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave

Os resultados de desempenho-chave revelam progressos na eficiência e inovação, como a redução do consumo de papel e a certificação CAF (Effective CAF User). Também se destaca a parceria cultural com o Conservatório de Música de Águeda. Contudo, faltam mecanismos consistentes para registar e comparar resultados de forma sistemática com instituições congéneres. As pontuações (50 em ambos os subcritérios) refletem um desempenho intermédio, com práticas pontuais relevantes, mas ainda insuficientes para evidenciar uma evolução sustentada e comparável do desempenho organizacional.

7.6.10. Resumo

A análise da Grelha de Autoavaliação evidencia um agrupamento com práticas consolidadas em vários domínios e uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, em consonância com o modelo CAF Educação. A liderança demonstra envolvimento, comunicação eficaz e foco estratégico, enquanto o planeamento reflete coerência entre os documentos estruturantes e os objetivos definidos. A gestão de pessoas é transparente e participativa, embora ainda com necessidade de reforçar a monitorização da motivação e o planeamento de competências. As parcerias e os recursos são geridos de forma eficiente, com destaque para o uso das tecnologias digitais e a sustentabilidade ambiental. Os processos revelam maturidade e inovação, sustentados em práticas de monitorização e partilha. Nos resultados, sobressaem o impacto positivo das ações sociais e ambientais e a perceção favorável da comunidade, embora persistam fragilidades na medição comparativa e na sistematização dos indicadores de desempenho. Globalmente, a escola apresenta um nível de desenvolvimento consistente e em evolução, evidenciando capacidade de autorregulação, compromisso com a qualidade e uma sólida base para aprofundar práticas avaliativas e de planeamento estratégico.

7.7. Os questionários aplicados à comunidade

De seguida, apresentamos o resumo das principais áreas de melhoria recolhidas nas respostas e sugestões de cada um dos públicos inquiridos. Refira-se que estas situações são residuais relativamente ao total de respostas obtidas, mas devem ser igualmente ponderadas.

7.7.1. Alunos²⁴

Introdução

O inquérito realizado no âmbito da autoavaliação CAF Educação recolheu a opinião de 457 alunos do Agrupamento de Escolas de Águeda (AEA), representando uma taxa de participação de 75,4% do total de 606 alunos. O questionário abrangeu diversas dimensões da vida escolar: imagem do Agrupamento, participação, acessibilidade, serviços, inclusão e qualidade da educação. Os dados obtidos permitem identificar tendências claras de satisfação e pontos críticos a melhorar.

Satisfação global

Os dados revelam uma perceção global positiva sobre a experiência escolar no AEA. Em todos os blocos analisados, a maioria dos indicadores obteve percentagens superiores a 80% de respostas positivas (entre “Muito satisfeito”

e “Satisfeito”), demonstrando que os alunos se sentem, regra geral, bem acolhidos e envolvidos na dinâmica da escola.

Áreas consistentes de satisfação

- **Acolhimento dos professores (B1.5):** 88,8% de satisfação, revelando relações positivas entre docentes e alunos.
- **Biblioteca Escolar (B4.1):** 89,1% de respostas positivas, destacando-se o espaço, o silêncio e os recursos disponíveis.
- **Valores humanos (B1.8):** 88,8% dos alunos reconhecem o respeito por valores como empatia, justiça e solidariedade.
- **Envolvimento na vida escolar (B2.2):** 87,5% de satisfação, sugerindo abertura à participação ativa dos alunos.
- **Promoção de práticas inclusivas (C4.1):** 89,9% concordam que os professores adaptam os recursos à diversidade.
- **Educação inclusiva e qualidade (C1 a C3):** mais de 84% de satisfação em todos os indicadores, reforçando a valorização da inclusão, da diversidade e do sucesso para todos.

Áreas menos pontuadas

- **Higiene no Agrupamento (B4.11):** 26,5% de insatisfação, com destaque para casas de banho e espaços comuns.

²⁴ NOTA: A margem de erro para o questionário dos Alunos é de cerca de 2,3 %, o que indica que os resultados são estatisticamente robustos e podem ser generalizados com elevado grau de confiança.

- **Serviço de refeitório (B4.2):** 44,7% de insatisfação, apontando problemas de qualidade da comida, ruído e organização.
- **Facilidade de estacionamento (B3.2):** 23,4% de insatisfação, afetando a segurança nas entradas e saídas.
- **Preparação para a “vida real”**
- **(B4.9):** 15,5% de insatisfação, revelando fragilidades na articulação com competências úteis para o futuro.
- **Uso das tecnologias na sala de aula (B4.8):** 16,8% de insatisfação, motivada por falhas técnicas e práticas pedagógicas pouco inovadoras.
- **Funcionários – acolhimento e resolução de imprevistos (B1.4 e B1.7):** cerca de 21% de insatisfação em cada, destacando limitações no apoio e interação com os alunos.

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Águeda revela níveis elevados de satisfação por parte dos seus alunos, sobretudo nas dimensões de acolhimento, envolvimento, práticas inclusivas e qualidade geral da educação. No entanto, persistem áreas críticas que devem ser alvo de intervenção prioritária: higiene dos espaços, funcionamento do refeitório, acessibilidade e estacionamento, e preparação dos alunos para desafios práticos do futuro. A melhoria da atuação dos assistentes operacionais e a modernização do uso da tecnologia na sala de aula também merecem atenção. A continuidade do trabalho de escuta ativa dos alunos e a concretização de respostas visíveis às suas preocupações serão determinantes para consolidar a confiança e o bem-estar no contexto escolar.

7.7.2. Pais/Encarregados de Educação²⁵

Introdução

O questionário foi respondido por 382 pais e encarregados de educação, correspondendo a uma taxa de participação de 31,5% num total de 1212 inquiridos. A avaliação incidiu sobre várias dimensões da atividade escolar, nomeadamente imagem do Agrupamento, participação, acessibilidade, serviços, e aspetos ligados à inclusão e qualidade da educação.

Satisfação global

A maioria dos encarregados de educação manifesta uma opinião positiva sobre o Agrupamento. Todos os blocos apresentam indicadores com percentagens de satisfação elevadas, em geral superiores a 85%, o que revela confiança na escola e uma perceção global favorável sobre o acompanhamento educativo prestado.

Áreas consistentes de satisfação

- **Acolhimento dos professores (B1.5):** 95,5% de respostas positivas, refletindo uma relação de proximidade, empatia e respeito.
- **Confiança no Agrupamento (B1.2):** 93,2% de satisfação, demonstrando credibilidade e reconhecimento institucional.
- **Imagem na comunidade (B1.3):** 91,9% de respostas positivas.

²⁵ NOTA: A margem de erro para o questionário dos Pais e Encarregados de Educação é de cerca de 4,2 %, o que permite uma interpretação fiável dos resultados (erro inferior a 5%).

- **Exigência e justiça na avaliação (B4.7):** 91,4% de satisfação, o que evidencia qualidade e rigor pedagógico.
- **Respeito pelos valores humanos (B1.9):** 92,7% de aprovação, reforçando os princípios orientadores do Agrupamento.
- **Envolvimento e participação (B2.2):** 92,1% de satisfação quanto à relação das famílias com a vida escolar.
- **Educação inclusiva e famílias (C1 a C3):** mais de 84% de satisfação em todos os indicadores, reforçando a valorização da inclusão, da diversidade e do sucesso para todos.

Áreas menos pontuadas

- **Serviço de refeitório (B4.2):** 32,2% de insatisfação, com críticas à qualidade, organização e atenção a restrições alimentares.
- **Facilidade de estacionamento (B3.2):** 31,2% de insatisfação, dificultando a logística na entrada e saída dos alunos.
- **Uso das tecnologias na sala de aula (B4.8):** 12,6% de insatisfação, associada a falhas na utilização efetiva e desigualdade de acesso.
- **Tempo de resposta às reclamações (B4.13):** 11,5% de insatisfação, com destaque para a demora ou ausência de retorno.
- **Serviços de Psicologia e Orientação (B4.5):** percentagem elevada de “Não sei” (34,3%) e pedidos de reforço no acompanhamento dos alunos.
- **Conservação das infraestruturas (B4.11):** 9,2% de insatisfação, com referência a deficiências estruturais.
- **Clareza da informação digital (B3.7):** algumas queixas sobre desatualização do site e dificuldade de navegação.

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Águeda recolhe, da parte dos pais e encarregados de educação, uma avaliação muito positiva, destacando-se a relação com os professores, a confiança institucional e a inclusão das famílias nos processos educativos. Não obstante, áreas como o serviço de refeições, a acessibilidade (estacionamento), a resposta a reclamações e a melhoria dos canais de comunicação digital merecem atenção. A valorização contínua do diálogo com as famílias, aliada a ações concretas de melhoria, será essencial para consolidar a confiança e reforçar a cooperação escola-família.

7.7.3. Parceiros/Stakeholders²⁶

Introdução

O questionário foi respondido por 6 representantes de entidades parceiras do Agrupamento de Escolas de Águeda, representando uma taxa de participação de 33,3 % num total de 18 entidades convidadas. As respostas refletem a perceção externa sobre a imagem do

²⁶ NOTA: A margem de erro para o questionário dos Parceiros e Outras Entidades é de cerca de 33,6 %, o que significa que os resultados não são estatisticamente robustos para generalização com elevado grau de confiança.

Agrupamento, o envolvimento com os parceiros, acessibilidade, qualidade dos serviços e relacionamento institucional.

Satisfação global

Os dados indicam uma perceção globalmente positiva por parte das entidades parceiras. A qualidade do Agrupamento, a cortesia no relacionamento e a disponibilidade para resolver situações imprevistas obtiveram 100,0 % de respostas positivas. O respeito pelos valores humanos foi igualmente bem avaliado, com 100,0 % de satisfação.

Áreas consistentes de satisfação

- **Cortesia e disponibilidade dos colaboradores (B1.2 e B1.3):** 100,0 % de respostas positivas.
- **Qualidade do Agrupamento (B1.1):** 100,0 % de satisfação.
- **Atendimento por telefone, email e presencial (B3.3 a B3.5):** 100,0 % de respostas entre “Satisfeito” e “Muito satisfeito”.
- **Acessibilidade e comunicação (B3.1 a B3.2):** níveis de satisfação entre 66,7 % e 83,3 %.
- **Valores e imagem institucional (B1.6 e B1.9):** ambos com 100,0 % e 83,3 %, respetivamente.
- **Consulta e envolvimento (B2.2 a B2.4):** níveis de satisfação entre 83,3 % e 100,0 %.
- **Serviços (B4.1 a B4.3):** entre 66,7 % e 83,3 % de respostas positivas.

Áreas menos pontuadas

- **Conhecimento do Regulamento Interno (A2.2):** apenas 66,6 % dos respondentes afirmam conhecê-lo.
- **Melhorias implementadas e transparência (B1.4 e B1.5):** ambas com apenas 66,6 % de satisfação, e 33,3 % de respostas em “Não sei”.
- **Frequência de auscultação (B2.1):** 50,0 % responderam “Não sei”, indicando pouca regularidade percebida na auscultação das entidades.
- **Resultados dos alunos e preparação para a vida real (B4.4 e B4.5):** 50,0 % de respostas em “Não sei”, sugerindo necessidade de maior comunicação sobre os impactos educativos junto dos parceiros.

Conclusão

As entidades parceiras do AEA demonstram uma avaliação amplamente favorável, destacando a qualidade das relações institucionais, a cortesia e a disponibilidade dos colaboradores, bem como o respeito por valores humanos. No entanto, para reforçar a confiança externa e a parceria estratégica, é recomendável melhorar a comunicação sobre as melhorias implementadas, aumentar a frequência de auscultação das entidades, divulgar mais ativamente os resultados dos alunos e a sua preparação para a vida profissional. O fortalecimento do envolvimento e da partilha de informação será essencial para consolidar relações duradouras e eficazes com a comunidade envolvente.

7.7.4. Pessoal docente²⁷

Introdução

O questionário foi respondido por 94 docentes, representando uma taxa de participação de 67,6% num universo de 139 profissionais. A análise incidiu sobre as principais dimensões da atividade docente no Agrupamento de Escolas de Águeda, incluindo perceções sobre a liderança, gestão, condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, motivação, bem como aspetos ligados à inclusão e qualidade da educação.

Satisfação global

A satisfação global com o Agrupamento é muito elevada. Em todos os indicadores do bloco B1, a percentagem de docentes satisfeitos ou muito satisfeitos ultrapassa os 94%, o que traduz uma forte confiança na qualidade e no funcionamento da escola.

Áreas consistentes de satisfação

- **Qualidade e imagem do Agrupamento (B1.1 e B1.2):** 100% e 94,7% de respostas positivas, respetivamente.
- **Relacionamento com a comunidade (B1.3) e responsabilidade social (B1.8):** ambos com 96,8% de satisfação.
- **Gestão de topo (B2.1 e B2.2):** mais de 94% de satisfação, destacando-se a clareza na comunicação e a capacidade de liderança.
- **Clima de trabalho e condições gerais (B3.1, B3.4, B3.5):** níveis de satisfação acima de 93%.
- **Biblioteca, reprografia e serviços administrativos (B3.8 a B3.10):** mais de 95% de satisfação.
- **Desenvolvimento da carreira (B4):** entre 94% e 98% de respostas positivas.
- **Motivação para aprender, colaborar e melhorar (B5):** todos os indicadores acima de 91% de satisfação.
- **Liderança de topo e intermédia (B6 e B7):** percentagens superiores a 90% em praticamente todos os itens, com destaque para o reconhecimento de esforços, cultura de melhoria e confiança mútua.
- **Educação inclusiva e qualidade (C1 a C8):** mais de 87% de satisfação em todos os indicadores, reforçando a valorização da inclusão, da diversidade, da articulação entre profissionais e do apoio às necessidades individuais dos alunos.

Áreas menos pontuadas

- **Serviço de refeitório (B3.6):** 16,3% de insatisfação, com críticas à qualidade das refeições e ausência de condições adequadas para alunos que trazem marmita.
- **Conciliar vida pessoal e profissional (B3.2):** 8,5% de insatisfação, sobretudo associada à carga burocrática.

²⁷ (NOTA: A margem de erro para o questionário do Pessoal Docente é de aproximadamente 5,8 %, o que representa um nível aceitável de confiança estatística para a análise dos resultados. Com 94 respostas em 139 docentes, a amostra é representativa, embora ligeiramente mais vulnerável a variações estatísticas.)

- **Recursos para educação inclusiva (C3.3 – Terapeutas da fala):** 18,1% de insatisfação, apontando para a escassez ou falta de acesso.
- **Reconhecimento dos esforços individuais (B2.6 e B6.10):** embora com maioria de respostas positivas, há indicações de que esta área pode ser reforçada.
- **Equidade tecnológica (B3.11 – comentários):** necessidade de uniformização das condições digitais entre salas.
- **Colaboração entre profissionais (C5.1 a C5.3):** ainda que com boa aceitação global, surgem sugestões para reforçar o envolvimento partilhado nas decisões curriculares.

Conclusão

O pessoal docente do AEA expressa níveis muito elevados de satisfação com a escola, reconhecendo o papel da liderança, a qualidade dos serviços, a cultura de trabalho e a valorização da melhoria contínua. As práticas inclusivas e os princípios de equidade e sucesso para todos estão claramente valorizados. Ainda assim, aspetos como o serviço de refeitório, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a disponibilização de certos recursos técnicos para a inclusão e o reforço do reconhecimento profissional devem ser tidos em conta nas estratégias de melhoria. O Agrupamento dispõe de uma base sólida sobre a qual pode continuar a construir um ambiente profissional de excelência e inclusão.

7.7.5. Pessoal Não Docente²⁸

Introdução

O questionário foi respondido por 22 elementos do Pessoal Não Docente (PND), correspondendo a uma taxa de participação de 26,2 % num universo de 84 profissionais. O inquérito visou recolher perceções sobre a organização, condições de trabalho, liderança, desenvolvimento profissional, motivação, e práticas de inclusão educativa no Agrupamento de Escolas de Águeda.

Satisfação global

A maioria dos inquiridos declarou-se satisfeita ou muito satisfeita com a qualidade do Agrupamento e o seu funcionamento global. No bloco B1, a média de satisfação ultrapassa os 90 %, com especial destaque para o relacionamento com a comunidade e a responsabilidade social da escola.

Áreas consistentes de satisfação

- **Imagem e qualidade do Agrupamento (B1.1 a B1.3):** níveis de satisfação entre 90,9 % e 95,5 %.
- **Clima de trabalho e conciliação pessoal/profissional (B3.1 e B3.2):** atingem os 81,8 % e 100,0 %, respetivamente.
- **Serviços administrativos e biblioteca escolar (B3.9 e B3.10):** 90,9 % e 90,9 % de satisfação, respetivamente.
- **Formação e motivação (B4.2 a B5.3):** entre 86,3 % e 100,0 %.
- **Liderança de topo (B6.1, B6.4, B6.5 e B6.6):** todos os indicadores com mais de 90,0 % de respostas positivas.

²⁸ NOTA: A margem de erro para o questionário do Pessoal Não Docente é de cerca de 18,1 %, o que limita a robustez estatística dos resultados e a sua generalização. Este valor elevado está diretamente relacionado com o pequeno número de respostas obtidas (22 num universo de 84)

- **Educação inclusiva e qualidade (C1 a C3):** mais de 86,0 % de satisfação em todos os indicadores, reforçando a valorização da inclusão, da diversidade e da participação das famílias.

Áreas menos pontuadas

- **Reconhecimento de esforços por parte da liderança (B2.6, B2.7 e B7.11):** com 31,8 %, 18,2 % e 36,4 % de insatisfação, respetivamente.
- **Serviço de refeitório (B3.6):** 27,2 % de insatisfação, apontando a qualidade da alimentação como ponto crítico.
- **Participação nos processos de decisão (B1.5):** 18,2 % de insatisfação, sinalizando necessidade de maior envolvimento.
- **Comunicação e consulta por parte das chefias (B6.2 e B7.2):** 31,8 % e 22,7 % de insatisfação, respetivamente, com comentários sobre falta de escuta e contacto direto.
- **Reconhecimento do trabalho pelas chefias intermédias (B7.11):** maior foco negativo, com 36,4 % de insatisfação.
- **Política de gestão de recursos humanos (B4.1):** 31,8 % de insatisfação, com referência à ausência de valorização do esforço.

Conclusão

O pessoal não docente do AEA expressa uma opinião global positiva relativamente ao funcionamento da escola, nomeadamente no que diz respeito ao clima de trabalho, condições materiais, responsabilidade social e cultura de formação. No entanto, surgem áreas críticas a melhorar, com destaque para o reconhecimento do esforço individual e coletivo, a qualidade das refeições, a escuta ativa por parte das chefias e o reforço da participação nas decisões. As práticas de inclusão são bem avaliadas, embora o reforço de certos recursos humanos e a maior valorização da voz dos profissionais possam contribuir para um ambiente ainda mais coeso.

7.7.6. Resumo

Os resultados globais dos questionários CAF Educação aplicados no Agrupamento de Escolas de Águeda evidenciam uma perceção amplamente positiva por parte de todos os grupos inquiridos, refletindo uma organização com elevados níveis de confiança, qualidade e coesão interna. Com margens de erro variando entre 2,3% (alunos) e 33,6% (parceiros), a representatividade é, na maioria dos casos, estatisticamente sólida. As dimensões mais valorizadas são o acolhimento, a relação humana, a qualidade do ensino, os valores éticos e o envolvimento comunitário, demonstrando uma cultura organizacional centrada no respeito, na inclusão e na melhoria contínua. Apesar deste cenário globalmente favorável, persistem algumas fragilidades comuns que merecem atenção estratégica: a higiene e conservação dos espaços, a qualidade dos serviços de alimentação, a modernização tecnológica e a comunicação institucional, sobretudo na resposta a reclamações e na divulgação dos resultados à comunidade. As perceções externas confirmam a credibilidade e o prestígio do Agrupamento, mas apontam para a necessidade de reforçar a transparência e a auscultação das entidades parceiras. No conjunto, o AEA revela uma organização madura, orientada para o desenvolvimento sustentável, com bases sólidas para consolidar uma cultura de excelência, participação e confiança mútua.

8. Anexos

8.1. Anexo 1 Ciclo PDCA

As atividades a mobilizar devem ser enquadradas nas diferentes fases do ciclo PDCA, para garantir que, relativamente a cada AM, as atividades previstas cumprem todo o ciclo:

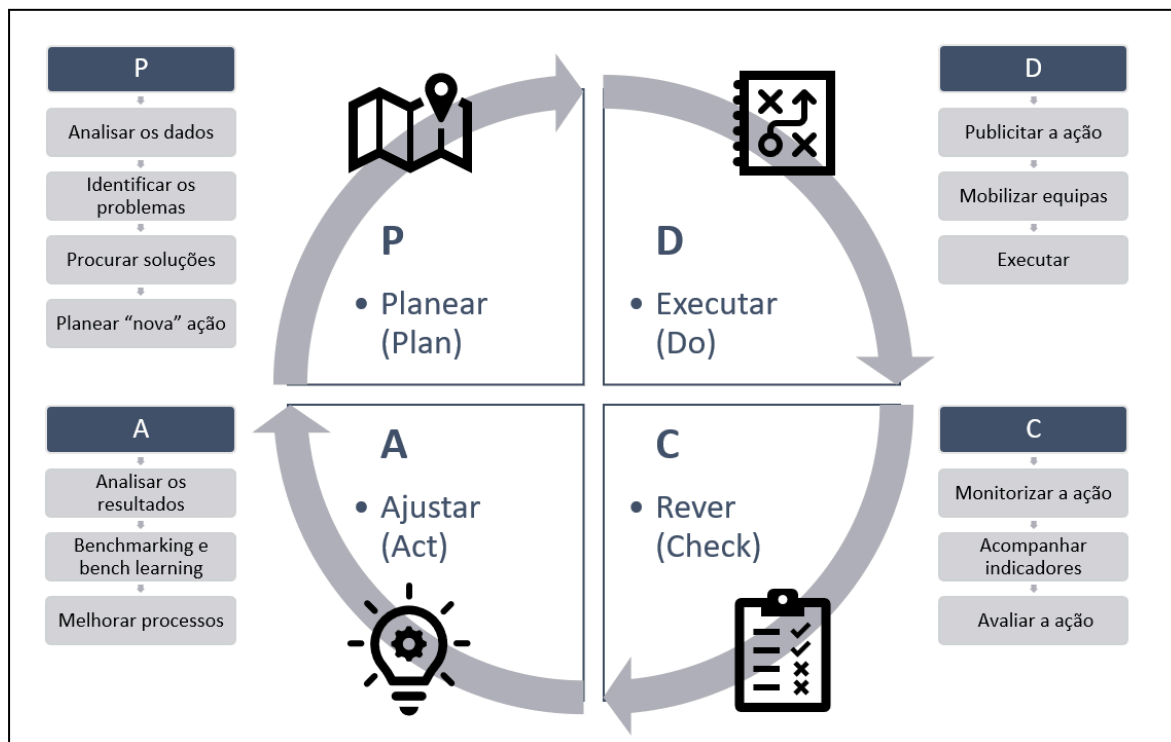


Figura 1 – Ciclo PDCA

Ciclo PDCA Ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua numa organização:

- Plan/Planear (fase do projeto);
- Do/Executar (fase da execução);
- Check/Rever (fase da avaliação);
- Act/ Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

Estas quatro fases reforçam a ideia de que os programas de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso, que deve resultar numa ação eficaz, que deve ser revista e possivelmente ajustada, devendo voltar novamente a um planeamento cuidadoso num ciclo contínuo.

8.2. Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Exemplo de Meta

- AM1_M1: Aumentar o uso de RED (Recursos Educativos Digitais²⁹) por turma em 10% (relativamente ao ano letivo anterior) até julho de 2021.

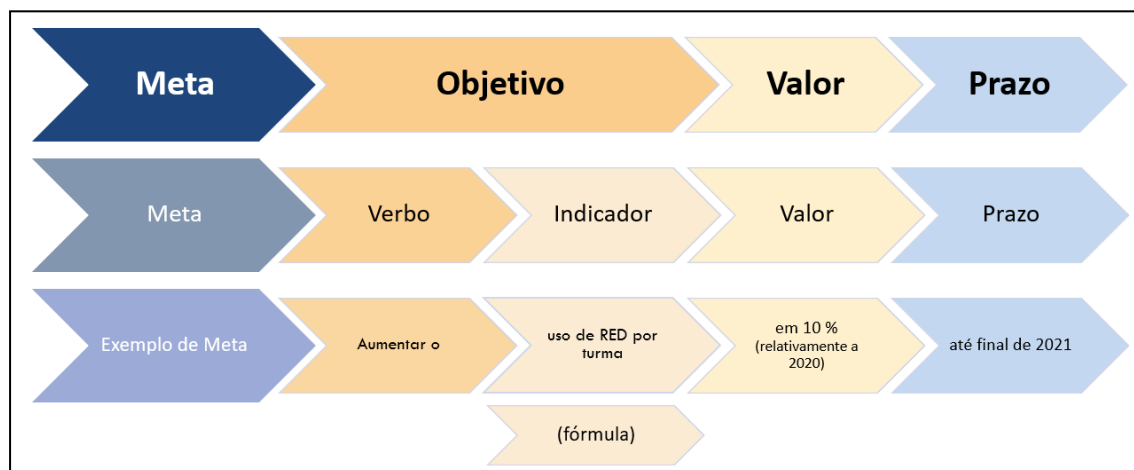


Figura 2 – Construção de metas

Análise do nível de consecução da meta

Data do cálculo

- Intercalar (no fim de cada período de cada ano letivo)
- Final (em julho de cada ano letivo)

Variáveis a mobilizar

- URT₂₀₂₁ – Uso de RED por turma no ano corrente (n)
- URT₂₀₂₀ – Uso de RED por turma no ano anterior (n-1)
- NRED₂₀₂₁ – Percentagem de RED registados ao longo do ano corrente (n)
- NRED₂₀₂₀ – Percentagem de RED registados no ano anterior (n)
- AM1_M1₂₀₂₁ – Desempenho/valor do indicar no ano corrente (n), em %

Fórmulas

$$URT_n = \frac{NRED_n}{NT_n}$$

- $AM1_{M1_n} = \frac{NRED_n - NRED_{n-1}}{NRED_{n-1}} \times 100 (\%)$ – Esta fórmula dá-nos o aumento percentual do uso de RED por turma, no ano corrente (**n**), relativamente ao ano anterior (**n-1**).

²⁹ RED – Recurso Educativo Digital. Todo o recurso que possa ser utilizado em contexto educativo para promover aprendizagens, independentemente de ser uma aplicação ou de ter sido criado com esse objetivo em mente. (cf. [Recursos Educativos Digitais: Conceito RED](#))

8.3. Anexo 3 – Tipos de indicador

Na avaliação externa prevista (para se obter a pontuação máxima, no âmbito da atribuição do selo ECU) no que respeita à elaboração do PAM (pp. 60 e 61 [GUIA_Feedback_Externo_CAF -PEF_Weeb.pdf \(dgaep.gov.pt\)](#)) encontramos: "Existe uma forte evidência da definição completa, quantitativa e consistente de indicadores, metas e métricas para cada uma das ações de melhoria. Os indicadores e metas consideram os resultados expectáveis em termos dos resultados finais e do impacto, da eficácia, eficiência e benchmarking externo".

Assim, temos os seguintes tipos de indicador:

- **Benchmarking** – Evidencia o processo de busca das melhores práticas de gestão de uma organização e que conduzem a um desempenho superior. É visto como um processo positivo através do qual uma organização examina como outra realiza uma determinada função com o objetivo de melhorar a forma como realiza a mesma função (ou uma função semelhante). Pode ser classificado de benchmarking interno ou externo.
- **Eficácia** – Evidencia a relação entre o objetivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado.
- **Eficiência** – Evidencia a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito.
- **Impacto** – Evidencia o efeito que os resultados provocam nas partes interessadas ou na sociedade.