



Agrupamento de Escolas Águeda,
Águeda

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA (2025/27)

Modelo CAF Educação

Assunto

A implementação de um processo de autoavaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e o que precisa de melhorar. Este documento é o Plano de Ações de Melhoria (PAM) que surge na sequência do trabalho efetuado em 2024/2025, após a aplicação do processo CAF Educação (versão 2013)

Equipa de Autoavaliação

29/09/2025

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

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 1

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

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 11</i>						
<i>AM2 – Fortalecer a comunicação interna e externa 11</i>						
<i>AM3 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário 12</i>						
<i>AM4 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social 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						

7. APÊNDICES 53

7.1. O PROJETO EDUCATIVO 54	7.1.1. Eixo E1: Qualidade de Serviço 54	7.1.2. Eixo E2: Organização e Prática Pedagógica 54	7.1.3. Eixo E3: Recursos e Parcerias 54	7.1.4. Resumo 55	7.2. PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR 56
-----------------------------	---	---	---	------------------	---

2

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

7.2.1. Organização flexível e cooperativa 56	7.2.2. Reunião e participação da comunidade educativa / Parcerias e recursos 56	7.2.3. Liderança 57	7.2.4. Resumo 57
7.3. RELATÓRIO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF 58	7.3.1. Enquadramento 58	7.3.2. Síntese do Relatório 59	7.3.3. Recomendações 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. O Plano de Ação 63	7.5.2. Avaliação do PADDE 64
7.5.3. Resumo 65	7.6. A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO 66	7.6.1. Critério 1: Liderança 66	7.6.2. Critério 2: Planeamento e Estratégia 66
7.6.3. Critério 3: Pessoas 66	7.6.4. Critério 4: Parcerias e Recursos 66	7.6.5. Critério 5: Processos 66	7.6.6. Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave 67
7.6.7. Critério 7: Resultados das Pessoas 67	7.6.8. Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social 67	7.6.9. Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave 67	7.6.10. Resumo 67
7.7. OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À COMUNIDADE 69	7.7.1. Alunos 69	7.7.2. Pais/Encarregados de Educação 70	7.7.3. Parceiros/Stakeholders 72
7.7.4. Pessoal docente 73	7.7.5. Pessoal Não Docente 74	7.7.6. Resumo 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
--------------------------	-----------------------------------

3

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

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 (Common Assessment Framework, 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 (Programme for International Student Assessment) 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 Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total), estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais.

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 bench learning 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).

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

12

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

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

14

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

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. Salaria 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

15

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

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:

16

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.

17

Oportunidade de Melhoria (OM)

Fontes

Relevantes

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

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. 18

Oportunidade de Melhoria (OM)
Fontes Relevantes
Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda
Critério da CAF Tema Descrição Objetivos da OM Enquadramento da OM Relevância da OM

OM3 – Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua

OM4 – Reforçar a liderança intermédia e colaborativa
PEE, PID, EAA

PEE, PID, EAA
1 – Liderança Cultura
organizacional e
qualidade

3 – Pessoas Liderança e gestão intermédia
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.

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 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.

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 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.”

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.”
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.

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.

19

Oportunidade de Melhoria (OM)
Fontes Relevantes

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Critério da CAF Tema Descrição Objetivos da OM Enquadramento da OM Relevância da OM

OM5 – Melhorar o acompanhamento e a avaliação das aprendizagens

OM6 – Aprofundar o uso pedagógico das tecnologias digitais
PEE, PID,
EAA

5 – Processos Transformação digital e práticas pedagógicas

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.

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. 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.

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 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.”

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.”

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.

Elevada. O aprofundamento da integração digital é essencial para a inovação pedagógica e a equidade, fortalecendo a transição digital e a aprendizagem ativa.

Oportunidade de Melhoria (OM)

Fontes

Relevantes

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

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. 21

Oportunidade de Melhoria (OM)

Fontes

Relevantes

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Critério da CAF Tema Descrição Objetivos da OM Enquadramento da OM Relevância da OM

OM9 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

OM10 – Potenciar a inovação educativa e o uso de

metodologias ativas

PEE, EAA, Feedback

Externo CAF

PEE, PID,
EAA, PADDE

1 – Liderança Sustentabilidade e cidadania

5 – Processos Inovação pedagógica

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.

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. 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.

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: “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.”

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.”

Relevante. Contribui

para o compromisso

ético, ambiental e social da escola, reforçando o papel educativo e

comunitário do

agrupamento.

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 Pais/EE, PND, PD dos espaços comuns (casas de banho e refeitório)	ações de limpeza reforçada, sensibilização e supervisão imediata podem gerar ganhos rápidos. Aumenta o conforto, a perceção de cuidado e a confiança das famílias.
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 a segurança e reduz stress nas entradas e saídas.
QW3 Melhorar a acessibilidade e segurança no estacionamento Alunos,	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. Melhoria visível da satisfação e imagem da escola. 23
Nº Quick Win (QW) Fontes Relevantes Plano de Ações de Melhoria – 2025-27	
Agrupamento de Escolas de Águeda	
Descrição da QW Impacto Esperado	
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 simplificação da estrutura de informação são medidas de fácil execução. Melhora a confiança e a transparência institucional.
QW5 Melhorar o apoio e a escuta dos assistentes operacionais	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. necessidade de reforço de recursos e informação. Ações de divulgação no site e por email têm efeito rápido. 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 Alunos, PND Os alunos evidenciam 21% de	Pais/EE, PD Elevada percentagem de “Não sei” (34,3%) entre pais e referência dos docentes à 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	manifestam insatisfação com o uso pedagógico das tecnologias (B4.8). Sessões de partilha interna e planificação coordenada podem melhorar rapidamente a prática.	digital trimestral e reuniões curtas de atualização são ações rápidas. Aumenta o envolvimento e moderniza a imagem da escola.
QW9 Reforçar a articulação entre escola e parceiros locais	Stakeholders, PD, Direção Alunos (16,8%) e pais (12,6%)	Os parceiros referem falta de informação sobre resultados e melhorias implementadas. Um boletim	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 e ou oficinas curtas podem ser lançadas de imediato. Aumenta o sentido de utilidade

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 priorizaçãoPontos Descrição

5 A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos³ da organização.

C 1

Impacto5Pode ser implementada no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.

3É possível implementar no médio prazo; requer um número razoável de recursos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.

C 2Capacidade1Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos para ser alcançada; depende de decisão ou fatores externos à organização.

5A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

C 3Clientes3A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

3 A AM terá algum impacto em pelo menos um objetivo da organização.1 Improvável impacto na satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

1 É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização.

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:

Tabela 4 - Priorização das Oportunidades de Melhoria (OM)

Nome da OM	Objetivos	Priorização			
		Im	Ca	Po	Pri
OM3 – Consolidar a cultura de autoavaliação e de melhoria contínua.	1. Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e trabalho da EAA.	pa	pa	nt	ori
2. Reforçar a valorização e a comunicação do	3. Integrar a autoavaliação no planeamento anual e no ciclo PDCA da escola.	o	ad	çã	da
	4. Desenvolver formação interna sobre metodologias	e	s	o	de
		5 5 5 125 Alta			

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).

1. Definir uma estratégia de comunicação interna e externa com canais e periodicidade.

OM7 – Fortalecer a comunicação interna e externa

OM6 – Aprofundar o uso pedagógico das tecnologias digitais
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.

responsáveis por cada instrumento. 4. Garantir que a revisão anual dos planos se baseia em evidências provenientes da monitorização e autoavaliação.

OM8 – Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário

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.

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 5 5 125 Alta 5 5 5 125 Alta 5 5 5 125 Alta

OM9 – Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

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.

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 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 3 45 Baixa 5 3 3 45 Baixa

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

26

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

Nome da OM Objetivos

Ca
Im
Cli
pa
pa
en
ori
cid
ua
te
ad
o
s
e
o

Po
Pri
nt
da
çã
de

1. Promover formação sobre metodologias ativas e práticas inovadoras.

OM10 – Potenciar a inovação educativa e o uso de metodologias ativas

OM4 – Reforçar a liderança intermédia e colaborativa
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.

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.

5 3 3 45 Baixa 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 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.

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.

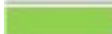
Plano de Ações de Melhoria – 2025-27 Agrupamento de Escolas de Águeda

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
26/27
3º P Estado

Legenda	
	AM a decorrer conforme previsto
	AM a necessitar de ajuste
	AM por iniciar ou não implementada

AM1 - Consolidar a cultura de
conclusão Atividades-chave 25/26 1º P

1. Promover o envolvimento de todos os grupos profissionais nas ações de autoavaliação e melhoria contínua.
25/26 2º P
25/26 3º P
26/27 1º P
26/27 2º P

autoavaliação e de melhoria contínua

AM2 - Fortalecer a comunicação interna e externa

AM3 - Desenvolver uma estratégia de parcerias e de envolvimento comunitário
Aristides
Rodriguesjul/27

Isabel Aleixo jul/27 Susana Araújo jul/27

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.
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..
- XXXXXX

XXXXXXXXXXXX

Agrupamento de Escolas de Águeda

Ações de Melhoria (AM) e
Quick-Wins (QW)ResponsávelData de
26/27
3º pEstado

AM4 - Promover a
conclusãoAtividades-chave25/26 1º P

- 1. Integrar a sustentabilidade e responsabilidade social na missão e visão da escola.
 - 2. Estabelecer metas concretas associadas aos
- 25/26 2º P
25/26 3º P
26/27 1º P
26/27 2º P

sustentabilidade e
responsabilidade social

QW1 - Melhorar a higiene e manutenção dos espaços comuns (casas de banho e refeitório)

QW2 - Reorganizar o serviço de refeitório para reduzir ruído e tempo de espera

QW3 - Melhorar a
acessibilidade e segurança no estacionamento

QW4 - Reforçar a atualização e clareza da comunicação digital

QW5 - Melhorar o apoio e a escuta dos assistentes operacionais

QW6 - Reforçar o
reconhecimento dos
colaboradores e boas práticas internas
António Dias jul/27

Direção dez/25

Direção
AM2dez/25 Direção dez/25

Direção
AM2dez/25 Direção dez/25

- Direção dez/25
ODS.
- 3. Envolver alunos e parceiros em projetos de impacto ambiental e social.
 - 4. Monitorizar e divulgar resultados das ações sustentáveis..

Reforçar a limpeza nos horários de maior utilização; Afixar horários de limpeza e responsáveis visíveis; Criar cartazes de sensibilização elaborados pelos alunos.

Ajustar turnos e horários de almoço por ciclo; Aumentar a supervisão no refeitório; Afixar menu semanal e recolher feedback dos alunos.

Sinalizar zonas de paragem e circulação pedonal seguras; Colocar cones e faixas nos horários críticos; Articular com a autarquia medidas imediatas de ordenamento.

Atualizar o site e redes sociais semanalmente; Publicar boletim digital com informações resumidas; Simplificar menus e uniformizar linguagem.

Realizar reuniões quinzenais curtas com a direção; Criar guião simples de boas práticas de acolhimento; Divulgar elogios e exemplos positivos internamente.

Criar destaque mensal “Boa Prática da Escola”; Divulgar agradecimentos públicos nas reuniões gerais; Publicar no site ou mural interno as boas práticas.

X X X X X X

X

X

X

X

X

X

30
Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

Ações de Melhoria (AM) e
Quick-Wins (QW)ResponsávelData de
26/27
3º pEstado

QW7 - Divulgar melhor os
Direção
conclusãoAtividades-chave25/26 1º P

Criar folheto digital com contactos e horários;
25/26 2º P
25/26 3º P
26/27 1º P
26/27 2º P

serviços de Psicologia e Orientação Escolar

QW8 - Promover o uso mais consistente e criativo das tecnologias nas aulas

QW9 - Reforçar a articulação
SP0dez/25

Direção

AM1dez/25
Disponibilizar formulário online para pedidos de X
apoio; Apresentar os SPO nas turmas e reuniões com pais.

Realizar micro sessões de partilha de práticas digitais; Criar repositório interno de recursos digitais;
X
Implementar monitorização rápida das avarias tecnológicas.

Criar mailing-list de parceiros e enviar resumo trimestral; Convidar entidades locais para visitas
entre escola e parceiros locaisDireção dez/25 QW10 - Valorizar

X
curtas à escola; Publicar no site as parcerias ativas e contributos.

Promover oficinas curtas com temas úteis do
competências para a “vida real” através de atividades práticas
Direção dez/25
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 MelhoriaTítulo 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 operacionalAs pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação. Constituem a Equipa da Ação de Melhoria

Critério dominante da

CAFCritério 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 metas concretas e mensuráveis para avaliar se os resultados foram atingidos, através dos indicadores apresentados para cada meta.

Descrição da ação de melhoria 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.

Objetivo(s) da ação de melhoria

Atividades a realizar

Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador

Meios de verificação resultados da ação (ex: alunos, pais/EE, docentes, PND, Outras partes interessadas).

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.

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).

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.

Descrição do que se pretende atingir (valor, percentagem...) e quando. O que se espera alcançar com a ação? Devem ser fixadas

32

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

Título do campo Descrição

Fatores críticos de sucesso

Custos

Constrangimentos

Datas de início e conclusão

Mecanismos de revisão e avaliação da ação
Indica o que é decisivo para garantir o sucesso da ação, a concretização dos resultados esperados. (Ex. parceria com outros serviços; envolvimento de colaboradores).

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.

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.

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.

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.

34

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

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	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.	está explicitamente integrado Percentagem de participação em ações e reuniões de autoavaliação.	PDCA nos documentos de Listas de presença, atas e relatórios de participação.		Trimestral
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. PAA, relatórios CAF e atas do Semestral		Anual
3. Integrar a autoavaliação no	Assegurar que o ciclo PDCA	Existência de referência ao			35

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

Objetivo Meta IndicadorMeio de VerificaçãoPeriodicidade

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

36

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:

38
Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

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 “AEAguedaPlay”), “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.

39

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

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.	docentes, não docentes e parceiros. Implementar a estratégia e garantir que 100% das estruturas internas utilizam os canais definidos até julho de 2027.	comunicação satisfaz o manual de identidade institucional até julho de 2027. Percentagem de estruturas que utilizam os canais oficiais.	efetuadas. Percentagem de publicações em conformidade. Plano de comunicação e registos de publicação.	Registos da equipa de comunicação 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
3. Reforçar a divulgação dos resultados e boas práticas.	Publicar pelo menos 2 boletins informativos anuais com resultados e boas práticas.			
4. Fomentar a comunicação participada entre direção,	Garantir que 100% da	Número de publicações/divulgações	Portal interno, site e registo de publicações.	Semestral 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.

40

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

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

[Datas e observações a indicar pela escola]

- Ponto de situação 1:
 - Data: janeiro/2026 / Relatório intermédio

A equipa divulgou prontamente todas as notícias e informações recebidas na página web e no facebook do AEA.

Foi planeado e criado o canal youtube do AEA para divulgação dos vídeos; a notícia foi elaborada para dar conhecimento à comunidade.

O Quiosque Digital aguarda a substituição do PC por uma TV para continuar a divulgar as atividades realizadas no Agrupamento.

O Anuário 2025/26 foi planeado e foi divulgada uma informação para recolha das primeiras fotos.

No âmbito da melhoria de espaços escolares, o refeitório encontra-se a funcionar segundo os novos moldes, tendo-se notado uma melhoria no comportamento dos alunos, de acordo com opiniões informais.

Foi planeada a remodelação da sala dos alunos, encontrando-se em fase de execução.

Planeou-se a atividade “Acolhimento dos alunos e encarregados de educação dos alunos migrantes, encontrando-se, igualmente, em fase de execução.

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. 43

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

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. o (a partir de janeiro de 2026)
 - o Análise das taxas de participação nas reuniões e ações.
 - o Avaliação da satisfação dos participantes e da eficácia das estratégias.
 - o 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.
 - o (a realizar no final de cada período e final de cada ano letivo)
 - o Revisão das estratégias de comunicação e envolvimento.
 - o 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.	aprovação formal do plano.	Registos e protocolos de parceria.	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 de presenças, relatórios de eventos e publicações.	Anual
3. Envolver parceiros e comunidade na concretização dos objetivos educativos.	Realizar pelo menos 1 evento anual de partilha e envolvimento comunitário. Existência e	Número de eventos e participação das partes interessadas. Documento do plano, atas de aprovação e publicação.		

45

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

Objetivo Meta Indicador Meio de Verificação Periodicidade

4. Monitorizar resultados e impactos das parcerias.	AM7 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
---	-------------------------	--	--	--

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 Registar 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).

46

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

- 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

software 250,00 € 500,00 €

materiais digitais -- Nome do

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.

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).

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: ...

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 até 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) – 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 a 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 e social.

em projetos de impacto ambiental Envolver pelo menos 25% das

turmas e 5 parceiros externos
Percentagem de turmas e
número de parceiros

envolvidos.

Relatórios de projetos e listas
de participação.

Semestral 50

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

Objetivo	Meta		Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
	em projetos anuais de impacto.				

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

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 pelo a 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: ...
 - Observações: ...
- Ponto de situação 2:
 - Data: ...
 - Observações: ...

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).

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

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.

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

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

6.º Passo – Elaborar o relatório de autoavaliação

7.º Passo – Elaborar o plano de melhorias

Questionários amplos (PD, PND, alunos, EE, parceiros); reuniões regulares; aplicação do ciclo PDCA

Documento sintético e acessível; resultados divulgados publicamente

Plano baseado nos resultados e nas propostas da comunidade; seleção de AM com critérios claros; existência de quick wins e cronograma

— — Excelente — — Excelente — — Excelente

Passo / Secção CAF Educação

Plano de Ações de Melhoria – 2025-27

Agrupamento de Escolas de Águeda

Pontos Fortes Áreas de Melhoria Recomendações Avaliação

8.º Passo – Divulgar o plano de melhorias

9.º Passo – Implementar o plano de melhorias
Comunicação em conselhos e sessão pública; publicação no site; panfletos de divulgação; monitorização regular

Direção comprometida; coordenação partilhada; reuniões mensais de acompanhamento; planeamento detalhado das AM (fichas PDCA)
— — Excelente — — Excelente

Orientação para Resultados
(Princípio da Excelência)

Responsabilidade Social (Princípio da Excelência)
Projeto Educativo estruturado e monitorizado; mecanismos de auscultação e reclamações eletrónicas

Integração de práticas inclusivas e de cidadania; forte envolvimento da comunidade educativa; atenção aos ODS
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

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
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.

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 Realização

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.

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.

7.5.1.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.

70
Plano de Ações de Melhoria – 2025-27
Agrupamento de Escolas de Águeda

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.

71

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

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.

72

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

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.

73

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

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.

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.

Áreas menos pontuadas

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

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%).

- Confiança no Agrupamento (B1.2): 93,2% de satisfação, demonstrando credibilidade e reconhecimento institucional.
- Imagem na comunidade (B1.3): 91,9% de respostas positivas.
- 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 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

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.

77

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

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.

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.)

78

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

- Conciliar vida pessoal e profissional (B3.2): 8,5% de insatisfação, sobretudo associada à carga burocrática.
- 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 %.

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)