

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

2025-27

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
27/11/2025

Apoio



Equipa de autoavaliação

Equipa permanente

Ana Saavedra	Docente e coordenadora da EAA
Cláudio Galego	Docente representante do 3.º ciclo
Dalila Afonso	Diretora do agrupamento
Eunice Carvalho	Docente e representante da EMAEI
Carla Gonçalves	Docente representante do 2.º ciclo
Luís Reis	Docente representante do ensino secundário
Luís Romão	Docente e assessor da diretora
Márcio Guerra	Docente representante do 1.º ciclo
Milene Martins	Docente representante do 3.º ciclo
Susana Cardeira	Docente representante do ensino profissional

Elementos variáveis

Rute Loisas	Representante do pessoal não docente (Assistente técnico)
Tiago Costa	Representante do pessoal não docente (Assistente operacional)
Laurencia Manoli	Representante dos alunos (9.º ano)
Sara Blanco	Representante dos alunos (10.º ano)
Luísa Cavaco	Representante dos pais e encarregados de educação
Vera Rodrigues	Representante dos pais e encarregados de educação
Manuel Vera Cruz	Representante do GAAF/SPO
Andreia Alexandre	Representante da comunidade/parceiros estratégicos



Plano de Ações de Melhoria

Responsabilidade sobre o documento			
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA 2025-27			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	27/11/2025
Verificado por:	Diretora	Em:	02/12/2025
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	09/12/2025
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	27/11/2025	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20250731-b

Índice

ÍNDICE	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABELAS	6
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	7
DEFINIÇÃO DE TERMOS	9
1. INTRODUÇÃO.....	12
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	14
2.1. OBJETIVO.....	14
2.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	15
2.3. RESUMO DAS AÇÕES DE MELHORIA	17
<i>AM1 – Reforço da Autoavaliação do Agrupamento.....</i>	<i>17</i>
<i>AM2 – Combate ao Abandono Escolar</i>	<i>17</i>
<i>AM3 – Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros.....</i>	<i>18</i>
<i>AM4 – Redução do Insucesso em Matemática.....</i>	<i>19</i>
<i>AM5 – Indisciplina dos Alunos.....</i>	<i>20</i>
3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA E FUNDAMENTAÇÃO	22
3.1. RESUMO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	22
3.2. APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS.....	26
4. AÇÕES DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	32
4.1. QUICK WINS - MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO.....	33
4.2. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	34
4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	35
4.4. JUSTIFICAÇÃO DAS PONTUAÇÕES ATRIBUÍDAS	37
4.5. PLANEAMENTO DAS QUICK WINS E AÇÕES DE MELHORIA	40
5. FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	43
5.1. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	43
<i>AM1 – REFORÇO DA AUTOAVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO</i>	<i>45</i>
<i>AM2 – COMBATE AO ABANDONO ESCOLAR</i>	<i>47</i>
<i>AM3 – REFORÇO DA INTEGRAÇÃO DE ALUNOS ESTRANGEIROS.....</i>	<i>50</i>
<i>AM4 – REDUÇÃO DO INSUCESSO EM MATEMÁTICA</i>	<i>52</i>
<i>AM5 – INDISCIPLINA DOS ALUNOS + TEIP – AÇÃO 6 DO TEIP</i>	<i>54</i>
6. RECOMENDAÇÕES	57
6.1. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM)	57
6.2. COORDENAÇÃO DAS AM	59
6.3. MONITORIZAÇÃO E SUPERVISÃO	59
7. APÊNDICES	60
7.1. O PROJETO EDUCATIVO	60
7.1.1. <i>Eixo 1: Autoavaliação.....</i>	<i>60</i>
7.1.2. <i>Eixo 2: Liderança e Gestão</i>	<i>60</i>
7.1.3. <i>Eixo 3: Prestação do Serviço Educativo</i>	<i>61</i>
7.1.4. <i>Eixo 4: Resultados</i>	<i>61</i>

7.2.	O PROJETO DE INTERVENÇÃO DA DIRETORA	62
7.2.1.	Eixo 1: Autoavaliação	62
7.2.2.	Eixo 2: Liderança e Gestão	62
7.2.3.	Eixo 3: Prestação do Serviço Educativo	63
7.2.4.	Eixo 4: Resultados	63
7.3.	O RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLA (IGEC)	64
7.3.1.	Resultados	64
7.3.2.	Prestação do Serviço Educativo	65
7.3.3.	Liderança e Gestão	65
7.4.	ANÁLISE DOS RELATÓRIOS OTES	66
7.4.1.	Síntese Executiva (2017/18 → 2018/19 → 2020/21)	67
7.4.2.	Destaques por Domínio	67
7.4.3.	Nota Interpretativa	69
7.5.	ANÁLISE DO RELATÓRIO TEIP	69
7.5.1.	Enquadramento Geral	69
7.5.2.	2. Indicadores de Desempenho	70
7.5.3.	3. Considerações Finais	74
7.5.4.	Introdução	75
7.5.5.	Contexto do Agrupamento	75
7.5.6.	Medidas Principais	75
7.5.7.	Necessidades a que o projeto de intervenção pretende responder	76
7.5.8.	Compromissos assumidos com as aprendizagens dos alunos	76
7.5.9.	Metas e Indicadores	77
7.5.10.	Plano de Formação Docente	77
7.5.11.	Conclusão	78
7.6.	O PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DIGITAL DA ESCOLA (PADDE)	78
7.6.1.	O Plano de Ação	78
7.6.2.	Avaliação do PADDE	80
7.7.	A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO	80
	Critério 1 – Liderança	80
	Critério 2 – Planeamento e Estratégia	81
	Critério 3 – Pessoas	81
	Critério 4 – Parcerias e Recursos	81
	Critério 5 – Processos	82
	Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	82
	Critério 7 – Resultados das Pessoas	82
	Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social	82
	Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave	82
7.8.	OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À COMUNIDADE	83
7.8.1.	Alunos	83
7.8.2.	Pais/Encarregados de Educação	84
7.8.3.	Parceiros/Stakeholders	85
7.8.4.	Pessoal docente	86
7.8.5.	Pessoal Não docente (PND)	88
7.9.	ANÁLISE DE SUGESTÕES	89
8.	ANEXOS	92
8.1.	ANEXO 1 CICLO PDCA	92
8.2.	ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES	94
8.3.	ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	95

Índice de figuras

FIGURA 1 – CICLO PDCA	92
FIGURA 2 – CONSTRUÇÃO DE METAS	94

Índice de tabelas

TABELA 1 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E RELEVÂNCIA	27
TABELA 2 – QUICK WINS: LISTAGEM DAS MEDIDAS RÁPIDAS A IMPLEMENTAR	33
TABELA 3 – CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AM	35
TABELA 4 – PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA (AM)	35
TABELA 5 – AM1 - REFORÇO DA AUTOAVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	37
TABELA 6 – AM2 - COMBATE AO ABANDONO ESCOLAR: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	38
TABELA 7 – AM 3 – REFORÇO DA INTEGRAÇÃO DE ALUNOS ESTRANGEIROS: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	38
TABELA 8 – AM 4 - REDUÇÃO DO INSUCESSO EM MATEMÁTICA: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	39
TABELA 9 – AM 5 - INDISCIPLINA DOS ALUNOS: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	39
TABELA 10 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	40

Lista de siglas e acrónimos

AA.....Autoavaliação.

AEEAvaliação 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.

ALAlunos/Alunas.

AMAção (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-EducaçãoModelo 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/>).

DGAEPDireção 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/EEPais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos.

EFQM.....European Foundation for Quality Management (<https://www.efqm.org/>).

EIPAEuropean 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/>).

GAAGrelha de autoavaliação, produzido pela EAA.

IGECInspeção Geral da Educação e Ciência (<https://www.igec.mec.pt>).

PADDEPlano 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.

PAMPlano de ações de melhoria.

PASEOPerfil 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 7.º e o 12.º ano de escolaridade, em todas as modalidades de educação e formação, através de um teste cognitivo que é aplicado com uma periodicidade trienal.

PDPessoal Docente/Professores/Educadores.

PDCACiclo PDCA (Plan – Planear, Do – Executar, Check – Monitorizar e rever e ACT – Ajustar).

PEA/PEE.....Projeto Educativo de Agrupamento ou de escola não agrupada.

PNDPessoal Não Docente.

TEIPTerritórios 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.

Definição de termos¹

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

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

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).

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 escolarConjunto 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.

IndicadoresMedidas 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 interessadasDesigna 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.

PessoasNo 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



Plano de Ações de Melhoria

melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

StakeholdersO mesmo que partes interessadas.

1. Introdução

O PAM resulta do exercício de autoavaliação com base no modelo *Common Assessment Framework* (CAF), realizado pela escola entre janeiro de 2024 e julho de 2025, que culminou com a elaboração do Relatório de Autoavaliação (RAA).

Para a priorização das ações de melhorias, 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);
- Plano de Inovação (2024–2027);
- Projeto de intervenção da Diretora (2023–2027);
- Projeto Educativo;
- Relatório da Autoavaliação (RAA);
- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Relatório do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)
- Relatório TEIP;
- Relatórios dos questionários aplicados à comunidade (alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e stakeholders) no âmbito da CAF Educação.
- Relatórios OTES (2017-2021)

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 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 Plano de Melhoria 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

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.

dos Alunos 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:

1. Introdução

1. **Objetivo:** Apresentar o enquadramento do Plano de Ações de Melhoria (PAM), explicando a sua origem no processo de autoavaliação CAF Educação e os documentos que o sustentam.
2. **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:

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

3. Oportunidades de melhoria e fundamentação:

1. **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).

2. **Conteúdo:** Apresenta uma tabela com oportunidades de melhoria (OM), fontes de evidência, critérios CAF associados, objetivos e relevância. Inclui também uma síntese dos objetivos da escola por documento estratégico, relevantes para a fundamentação das AM.

4. Ações de Melhoria a Implementar:

1. **Objetivo:** Detalhar as ações de melhoria (AM) a implementar, com base na priorização das oportunidades identificadas.
2. **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:

1. **Objetivo:** Apresentar a ficha técnica de cada ação de melhoria, com todos os elementos necessários à sua implementação e monitorização.
2. **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

1. **Objetivo:** Reforçar orientações para garantir a eficácia da implementação do PAM.
2. **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

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

8. Anexos

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

2.3. Resumo das ações de melhoria

AM1 – Reforço da Autoavaliação do Agrupamento.

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), Projeto de Intervenção da Diretora, Grelha de Autoavaliação (GAA)
- **Justificação:**
 - **Projeto Educativo:** Refere a necessidade de “realizar, pelo menos, dois momentos anuais de reflexão crítica sobre os resultados”, evidenciando a importância de uma cultura de avaliação sistemática.
 - **Projeto de Intervenção:** Aponta para a execução de um plano de melhoria com base nos resultados da autoavaliação, reforçando o papel estratégico da mesma.
 - **Grelha de Autoavaliação:** Destaca a “implementação de sistema eficaz de aplicação de questionários e definição de Ações de Melhoria”, o que demonstra a intenção de tornar os dados da autoavaliação mais úteis e integrados na gestão.
- **Relevância do Tema:** A autoavaliação é um instrumento essencial para a melhoria contínua e para a tomada de decisões informadas. O seu reforço permite alinhar práticas pedagógicas e organizacionais com os objetivos estratégicos do agrupamento, promovendo uma cultura de qualidade e responsabilização.

AM2 – Combate ao Abandono Escolar

- **Fontes:** Projeto de Intervenção da Diretora, Relatório TEIP, Relatórios CAF Educação (Alunos, Pais/EE, Docentes e PND)

- **Justificação:**

- **Projeto de Intervenção:** O documento identifica como áreas críticas a elevada taxa de desistência nos cursos profissionais, o absentismo, e a interrupção precoce do percurso escolar, especialmente após os alunos atingirem a maioridade. Estas situações são agravadas pela mobilidade constante da população escolar, que afeta a continuidade dos percursos educativos e a integração dos alunos.
- **Relatório TEIP:** Apesar de melhorias em vários indicadores, o relatório destaca que a taxa de insucesso no ensino secundário não atingiu a meta, com 14,73% face à meta de 14%. A classificação positiva em todas as disciplinas e a manutenção da média final também ficaram abaixo das metas no secundário. A justificação principal prende-se com a entrada tardia de alunos estrangeiros, sobretudo brasileiros, com dificuldades de integração e aprendizagem.
- **Questionários CAF Educação:** Os dados recolhidos junto dos alunos e encarregados de educação revelam preocupações com a preparação para a “vida real”, apoios aos alunos, e uso das tecnologias na sala de aula. Estes fatores estão diretamente ligados à motivação e à perceção de utilidade da escola, influenciando o risco de abandono escolar. A baixa pontuação atribuída à clareza da informação online e à articulação com a vida futura reforça a necessidade de uma intervenção estratégica.
- **Relevância do Tema:** O combate ao abandono escolar é fundamental para garantir a equidade e o sucesso educativo, especialmente num agrupamento com elevada diversidade cultural e socioeconómica. Esta ação de melhoria visa reduzir a taxa de desistência, reforçar a integração dos alunos, e promover percursos educativos completos e significativos, alinhados com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. A sua implementação contribuirá para melhorar os resultados escolares, fortalecer o vínculo dos alunos à escola e promover a inclusão social, sendo uma prioridade estratégica para o AESLA.

AM3 – Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento, Plano de Inovação, Grelha de Autoavaliação da Equipa (GAA)

- **Justificação:**
 - **Projeto Educativo:** A existência do projeto *ALL INCLUDED* é destacada como uma iniciativa que promove a integração dos alunos migrantes na comunidade educativa, evidenciando a preocupação do agrupamento com a inclusão e equidade
 - **Plano de Inovação:** Inclui ações específicas para acolhimento e integração de alunos estrangeiros, com enfoque na diversidade cultural e na adaptação às mudanças sociais e demográficas
 - **Grelha de Autoavaliação:** No critério 8 (Resultados da Responsabilidade Social), é reconhecida a melhoria contínua na capacidade da instituição para se adaptar às mudanças no ambiente social, nomeadamente através da integração de alunos migrantes.
- **Relevância do Tema:** A integração de alunos estrangeiros é uma prioridade estratégica para garantir uma escola inclusiva, promotora da equidade e da coesão social. Esta ação de melhoria contribui diretamente para o cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforça a missão educativa do agrupamento e responde aos desafios atuais de diversidade cultural e mobilidade internacional. Além disso, promove um ambiente escolar mais acolhedor, respeitador das diferenças e potenciador do sucesso educativo para todos.

AM4 – Redução do Insucesso em Matemática

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento, Projeto de Intervenção da Diretora, Grelha de Autoavaliação, Análise de Sugestões.
- **Justificação:**
 - **Projeto Educativo:** Destaca a diversidade de atividades de apoio educativo, como salas de estudo, consultório da matemática e apoio a exame, evidenciando a preocupação com os resultados nesta disciplina.
 - **Projeto de Intervenção:** Aponta como objetivo específico a melhoria dos resultados a matemática nos exames nacionais, reforçando a necessidade de intervenção estratégica.

- **Grelha de Autoavaliação:** Identifica a necessidade de reforçar o apoio em disciplinas estruturantes, com destaque para a matemática.
- **Análise de Sugestões:** Sugere a criação de um consultório de matemática e o reforço das coadjuvações, como resposta às dificuldades sentidas pelos alunos.
- **Relevância do Tema:** A matemática é uma disciplina estruturante e crítica para o sucesso académico dos alunos. A sua melhoria impacta diretamente os resultados escolares e o cumprimento das metas contratualizadas com a tutela. Surge como prioridade nos documentos estruturantes do agrupamento, refletindo uma preocupação transversal e estratégica.

AM5 – Indisciplina dos Alunos

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento, Projeto de Intervenção da Diretora, Grelha de Autoavaliação, Análise de Sugestões
- **Justificação:**
 - **Projeto Educativo:** Refere explicitamente a “indisciplina no ensino básico”, apontando para a existência de episódios que comprometem o ambiente de aprendizagem.
 - **Projeto de Intervenção:** Propõe “reforçar a presença de assistentes operacionais nos blocos escolares”, como medida preventiva e de apoio à gestão do comportamento.
 - **Grelha de autoavaliação:** Destaca que o “sistema de monitorização dos resultados escolares e da indisciplina está bem organizado”, sugerindo que há dados disponíveis para fundamentar intervenções.
 - **Análise de Sugestões:** Recomenda “melhorar o ambiente escolar e a convivência”, reforçando a necessidade de ações de sensibilização e mediação de conflitos.
- **Relevância do Tema:** A indisciplina tem impacto direto no bem-estar, segurança e sucesso dos alunos, afetando também o ambiente escolar e a qualidade das aprendizagens. Esta ação de melhoria é transversal aos documentos estruturantes e responde a preocupações



da comunidade educativa. A sua implementação — através de estratégias para redução da indisciplina e bullying, reforço da presença de assistentes, ações de sensibilização e mediação — contribui para um ambiente mais seguro, inclusivo e propício ao desenvolvimento integral dos alunos.

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 no(s) próximo(s) ano(s) letivo(s).

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. 60), apresentamos de seguida um resumo do que se entende serem as preocupações neles expressas.

Projeto Educativo

O Projeto Educativo 2024-2027 do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres estabelece uma estratégia de melhoria focada na inclusão, qualidade e inovação educativa. Os principais objetivos são: garantir educação inclusiva e equitativa, melhorar os resultados académicos e sociais, prevenir o abandono escolar e a indisciplina, desenvolver competências do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, promover cidadania ativa, assegurar sustentabilidade ambiental, valorizar os recursos humanos e fortalecer parcerias com famílias e comunidade. Estruturado em quatro eixos estratégicos (autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo e resultados) o plano define metas específicas e indicadores de monitorização. O documento valoriza a multiculturalidade, a coesão comunitária e a resposta às necessidades locais, promovendo uma escola inclusiva, inovadora e centrada no sucesso dos alunos.

Projeto de Intervenção da Diretora

O Projeto de Intervenção 2023–2027 da diretora Dalila Maria Palma Afonso para o Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres propõe uma escola aprendente, inclusiva e inovadora, centrada na melhoria contínua. Os objetivos globais incluem reforçar a autoavaliação institucional para garantir planeamento estratégico e sustentabilidade; fomentar uma cultura de cooperação entre

comunidade educativa e parceiros; assegurar uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade; e elevar os resultados académicos e sociais dos alunos. Estruturado em quatro eixos (autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo e resultados) o plano pretende apostar na modernização dos espaços, práticas pedagógicas inovadoras, valorização da diversidade e participação ativa de alunos e famílias. Projetos como República de Jovens, Turmas Dinâmicas, Ubuntu e ALL INCLUDED reforçam a visão de uma escola colaborativa, reflexiva e centrada no aluno, alinhada com os referenciais PPM TEIP e PADDE.

Projeto OTES

Com base nos relatórios OTES (Observatório de Trajetos Escolares no Secundário), o Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres apresenta uma evolução positiva entre 2017/18 e 2020/21. Verifica-se melhoria nas condições de estudo, maior diversidade cultural e crescente valorização da qualificação académica. A mobilidade entre cursos e o aumento da intenção de prosseguir estudos revelam maior consciência vocacional e ajustamento às exigências do mercado. Os dados sustentam objetivos globais de melhoria centrados em: reforçar a articulação entre escola e mundo profissional, consolidar competências técnicas e transversais, e garantir equidade no acesso a recursos educativos. Estes indicadores orientam uma estratégia focada na inclusão, personalização dos percursos e valorização da formação contínua.

Programa TEIP

O programa TEIP visa promover a equidade, inclusão e sucesso educativo, com foco na melhoria dos resultados escolares, redução do abandono e absentismo, e reforço da articulação com a comunidade. Em 2023/2024, o AE Laura Ayres definiu como objetivos globais: consolidar uma cultura de escola colaborativa e inclusiva; reforçar lideranças pedagógicas e práticas de gestão curricular diferenciadas; e aprofundar parcerias com entidades locais para potenciar o envolvimento da comunidade. As ações implementadas nos três eixos estratégicos (liderança, currículo e parcerias) revelaram impacto elevado, com melhorias significativas na organização, práticas pedagógicas e envolvimento dos agentes educativos. Apesar de alguns desafios persistirem, os resultados demonstram uma escola em evolução, comprometida com a melhoria contínua e com a valorização do percurso dos seus alunos.

Plano de Inovação

O Plano de Inovação 2024-2027 do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres visa promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, respondendo aos desafios da diversidade cultural, da transformação tecnológica e da adaptação curricular. Centra-se na melhoria dos resultados escolares, na valorização dos percursos diretos de sucesso e na integração de práticas pedagógicas inovadoras. Destaca-se o compromisso com a inclusão de alunos migrantes, o reforço das competências digitais, a diferenciação pedagógica e a valorização da avaliação formativa. Através de projetos como o ALL INCLUDED e de novos percursos formativos no ensino secundário, o plano propõe uma escola mais flexível, motivadora e centrada nas aprendizagens. A monitorização contínua e o investimento na formação dos profissionais garantem a sustentabilidade das ações e a melhoria contínua da organização educativa.

PADDE

O PADDE (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola) do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres define uma estratégia de transição digital centrada na melhoria das práticas pedagógicas, organizacionais e tecnológicas. Os objetivos globais incluem: capacitar toda a comunidade educativa, integrar ferramentas digitais nas práticas letivas e administrativas, promover metodologias ativas e inclusivas, e reforçar a comunicação institucional. Pretende-se garantir acesso equitativo a equipamentos e conectividade, desenvolver competências digitais em docentes, alunos e pessoal não docente, e fomentar a colaboração interdepartamental. O plano aposta na desmaterialização de processos, na criação de recursos digitais e na valorização da inovação pedagógica, com monitorização contínua através de indicadores como o SELFIE e o Check-In. A articulação com parceiros externos e projetos internacionais reforça o compromisso com uma escola mais eficiente, inclusiva e centrada nas aprendizagens tecnologicamente assistidas.

Grelha de Autoavaliação

A análise da Grelha de Autoavaliação permitiu identificar pontos fortes e áreas de melhoria em cada um dos critérios do modelo CAF Educação, aplicados ao Agrupamento de Escolas de Dr.^a Laura Ayres (AESLA). O Agrupamento apresenta uma liderança próxima e estratégica, com práticas consolidadas de gestão e envolvimento da comunidade educativa. O planeamento é robusto e

alinhado com os documentos estruturantes, embora a reformulação do Projeto Educativo e a monitorização de impactos mereçam atenção. A gestão de pessoas é positiva, com práticas de acolhimento e formação, sendo recomendada maior sistematização na recolha de feedback. Destaca-se a gestão eficiente dos recursos, ainda que se identifique espaço para reforçar a análise do impacto das ações de responsabilidade social. Os processos estão bem definidos e alinhados com os objetivos estratégicos. Nos resultados, o agrupamento demonstra um desempenho positivo, mas é necessário reforçar a análise comparativa externa e sistematizar os instrumentos de monitorização dos percursos dos alunos e do impacto das parcerias. A atribuição do selo EQAVET reforça o compromisso com a qualidade, sendo sugerida a candidatura ao selo Effective CAF User para consolidar as boas práticas e dar visibilidade à maturidade do sistema de gestão organizacional.

Questionários Aplicados à Comunidade

Os questionários CAF Educação 2024 aplicados no Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres revelam uma perceção global positiva entre alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e não docente, com níveis de satisfação geralmente superiores a 75%. Destacam-se como áreas fortes a qualidade do agrupamento, acolhimento, respeito pelos valores humanos e ambientais, envolvimento com a comunidade e serviços como biblioteca e secretaria. No entanto, surgem fragilidades comuns que exigem intervenção: higiene dos espaços, conservação dos edifícios, funcionamento do bar e refeitório, uso das tecnologias, comunicação interna, burocracia, reconhecimento do esforço individual e tempo de resposta às reclamações. As sugestões recolhidas apontam para a necessidade de uma gestão mais participativa, melhoria das infraestruturas, reforço da formação contínua e valorização da participação dos diferentes públicos escolares.

Sugestões dos Departamentos e Outros Públicos

As sugestões recolhidas junto de docentes, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e direção revelam preocupações transversais com a melhoria das condições físicas, organizacionais e relacionais da escola. Entre as propostas mais recorrentes destacam-se: a melhoria das condições de higiene e manutenção (casas de banho, equipamentos desportivos, espaços comuns), a diversificação e qualidade da oferta nos bares e refeitórios, e a reorganização

dos horários e espaços de refeições. Também se evidenciam sugestões para reforçar a segurança e supervisão, melhorar a comunicação interna, valorizar a participação dos diferentes públicos e tornar os processos de avaliação e formação mais claros e acessíveis. Estas propostas refletem um forte envolvimento da comunidade educativa e apontam para a necessidade de uma gestão mais participativa e responsiva às necessidades reais da escola.

3.2. Apresentação das oportunidades de melhoria identificadas

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

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
Combate ao Abandono Escolar	PEA, Projeto de Intervenção, EAA, Análise de Sugestões	2. Planeamento e estratégia	Equidade e inclusão	Persistência de abandono escolar após os 18 anos, nos cursos profissionais.	1. Estudar as causas do abandono escolar. 2. Reforçar tutoria e apoio. 3. Monitorizar casos de risco (modelo ABC de Belfanz). 4. Articular com GAAP e EMAEI.	PEA: “Elevada taxa de desistência nos cursos profissionais.” Projeto de Intervenção: “Diminuir a taxa de interrupção do percurso escolar.” EAA: “Implementar um sistema de monitorização dos resultados escolares.” Análise de Sugestões: “Reforçar acompanhamento dos alunos em risco.”	Aparece em todos os documentos estruturantes e é uma prioridade contratualizada com a DGE.
Comunicação Interna e Externa	PEA, Projeto de Intervenção, EAA, Análise de Sugestões	1. Liderança	Comunicação institucional	Circuitos de comunicação não otimizados dificultam o acesso à informação e a participação.	1. Criar o plano de comunicação. 2. Modernizar canais digitais. 3. Criar Caixa de Sugestões.	PEA: “Circuitos de comunicação e informação ainda não otimizados.” Projeto de Intervenção: “Definir plano estratégico de comunicação.” EAA: “Utilização de recursos digitais como o Classroom e o SIGE.” Análise de Sugestões: “Criar caixa de sugestões e melhorar resposta às reclamações.”	Essencial para a coesão institucional e participação ativa da comunidade educativa.

Plano de Ações de Melhoria

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Escolher Ensino Profissional	PEA Projeto de Intervenção, EAA, Análise de Sugestões	3. Pessoas	Orientação vocacional	Escolha de cursos nem sempre informada, levando a desistências e insucesso.	1. Reestruturar ação “Decido o meu Futuro”. 2. Auscultar interesses dos alunos. 3. Promover iniciativas relacionadas com a EFP a partir do 7.º ano. 4. Implementar o modelo EQAVET.	PEA: “Reduzida taxa de percursos diretos de sucesso nos cursos profissionais.” Projeto de Intervenção: “Implementar projeto de tutoria para planeamento da carreira.” GAA: “Elaborar relatório anual sobre os resultados e qualidade dos cursos.” Análise de Sugestões: “Preparar os alunos para a vida ativa com ações de literacia.”	Alinha-se com metas de sucesso, empregabilidade e valorização da oferta profissional.
Gestão e Monitorização das Parcerias	PEA, Projeto de Intervenção, GAA, Análise de Sugestões	4. Parcerias e recursos	Relação com stakeholders	Falta de sistematização e avaliação do impacto das parcerias existentes.	1. Criar uma Política de Parcerias. 2. Formalizar Conselho Consultivo.	PEA: “Qualidade e diversidade das parcerias do AE.” Projeto de Intervenção: “Constituir Conselho Consultivo para o Ensino Profissional.” GAA: “Necessidade de monitorizar o impacto das parcerias.” Análise de Sugestões: “Divulgar as parcerias e os seus resultados.”	Reforça a ligação com a comunidade e a empregabilidade dos alunos.
Indisciplina dos Alunos	PEE, Projeto de Intervenção, GAA, Análise de Sugestões	2. Planeamento e Estratégia	Clima escolar	Ocorrência de episódios de indisciplina moderada e grave, com impacto no ambiente de aprendizagem.	1. Implementar estratégia para redução da indisciplina e bullying. 2. Implementar ações de sensibilização. 3. Dar continuidade à mediação de conflitos.	PEA: “Indisciplina no ensino básico.” Projeto de Intervenção: “Reforçar a presença de assistentes operacionais nos blocos escolares.” GAA: “Sistema de monitorização dos resultados escolares e da indisciplina bem organizado.” Análise de Sugestões: “Melhorar o ambiente escolar e a convivência.”	Impacta diretamente o bem-estar e a segurança da comunidade educativa.

Plano de Ações de Melhoria

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros	PEA, Projeto de Intervenção, GAA, Análise de Sugestões	1. Liderança	Inclusão e diversidade	Alunos migrantes com dificuldades linguísticas e lacunas curriculares.	1. Reforçar PLNМ usando novas tecnologias e a IA. 2. Criar um plano de integração e acolhimento de alunos e famílias estrangeiras. 3. Monitorizar progresso.	PEE: “Frequentam o All Included alunos... melhorando resultados e reduzindo abandono.” Projeto de Intervenção: “Reforçar medidas de inclusão e apoio linguístico.” GAA: “Projeto ALL INCLUDED para integração de alunos migrantes.” Análise de Sugestões: “Aumentar o apoio aos alunos estrangeiros.”	Alinha-se com os princípios de equidade e inclusão definidos no PEA e nos planos estratégicos.
Melhoria da Preparação para a Vida Ativa	PEE, Projeto de Intervenção, GAA, Análise de Sugestões	5. Processos	Literacia prática	Alunos sentem-se pouco preparados para desafios reais e para o mundo do trabalho.	1. Criar ações de literacia financeira e digital para alunos. 2. Promover job shadowing. 3. Estabelecer parcerias com empresas. 4. Integrar competências práticas e de IA no currículo.	PEA: “Prepara os alunos para a vida real – 15,7% de satisfação.” Projeto de Intervenção: “Reforçar a ligação entre escola e mundo do trabalho.” GAA: “Necessidade de desenvolver competências práticas.” Análise de Sugestões: “Aumentar a literacia financeira e digital.”	Reforça a empregabilidade e a autonomia dos alunos, alinhado com o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória.
Redução do Insucesso em Matemática	PEE, Projeto de Intervenção, GAA, Análise de Sugestões	5. Processos	Resultados escolares	Resultados a matemática abaixo das metas contratualizadas, especialmente no secundário.	1. Continuar a formação em metodologias ativas (PBL, STEAM, etc.) 2. Implementar/reforçar estratégias de intervenção entre pares/ partilha e divulgação de boas práticas. 3. Monitorizar resultados por ciclo.	PEA: “Diversidade de atividades de apoio educativo: salas de estudo, consultório da matemática, apoio a exame.” Projeto de Intervenção: “Melhorar os resultados a matemática nos exames nacionais.” GAA: “Necessidade de reforçar o apoio em disciplinas estruturantes.”	Aparece em documentos estruturantes e é uma área crítica para o sucesso académico.

Plano de Ações de Melhoria

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Reforço da Autoavaliação do Agrupamento	PEE, Projeto de Intervenção, GAA	2. Planeamento e estratégia	Qualidade e melhoria contínua	Resultados da autoavaliação pouco utilizados na tomada de decisão estratégica.	1. Criar e divulgar uma Política de Autoavaliação para o agrupamento. 2. Executar o plano de melhoria. 3. Divulgar relatórios trimestralmente. 4. Integrar resultados nas decisões de gestão e pedagógicas.	PEA: “Realizar, pelo menos, dois momentos anuais de reflexão crítica sobre os resultados.” Projeto de Intervenção: “Executar plano de melhoria com base na autoavaliação.” GAA: “Implementação de sistema eficaz de aplicação de questionários e definição de Ações de Melhoria.”	Essencial para a gestão estratégica e melhoria contínua da escola.
Reforço da Comunicação com Famílias e Comunidade	PEA, Projeto de Intervenção, GAA, Análise de Sugestões	1. Liderança	Participação e cidadania	Participação dos EE e comunidade ainda limitada, dificultando a corresponsabilização.	1. Realizar assembleias regulares. 2. Promover sessões informativas. 3. Criar canais de escuta ativa. 4. Envolver EE na GAA.	PEA: “Pouco envolvimento dos EE no processo educativo dos seus educandos e na vida do AE.” Projeto de Intervenção: “Promover sessões de escuta ativa com os EE.” GAA: “Procurar estratégias para maior envolvimento da comunidade.” Análise de Sugestões: “Criar espaços de participação para os pais.”	Fortalece o vínculo escola-família e a corresponsabilização educativa.

Plano de Ações de Melhoria

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	PEA, Projeto de Intervenção, GAA, GAA, Análise de Sugestões	4. Parcerias e recursos	Sustentabilidade	Necessidade de consolidar práticas ambientais e sociais, reforçar a monitorização e garantir a continuidade estratégica das ações sustentáveis e inclusivas.	1. Definir uma política de sustentabilidade ambiental. 2. Monitorizar consumo de recursos e impacto ecológico. 3. Promover ações de sensibilização e educação ambiental. 4. Integrar práticas sustentáveis na gestão escolar (gestão de energia, água, reciclagem, recolha de água da chuva, etc.).	PEA: “Criar o Conselho Eco-Escolas.” Projeto de Intervenção: “Manter hortas biológicas.” GAA: “Definir plano de recolha de informação sobre questões ambientais, sociais e económicas em que o agrupamento está envolvido”. GAA: “Definir plano de recolha de informação sobre questões ambientais, sociais e económicas em que o agrupamento está envolvido”	Alinha-se com os princípios de cidadania ativa, reforça a responsabilidade social e ambiental, responde às preocupações da comunidade e garante a continuidade estratégica e pedagógica do agrupamento.

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.

A identificação das ações de melhoria no âmbito do processo CAF foi realizada a partir da análise das práticas e evidências existentes à data, num momento em que grande parte das medidas previstas nos instrumentos estratégicos aprovados em 2024 — Projeto Educativo 2024-2027, Plano de Ação TEIP 2024-2027, Plano de Comunicação 2024-2027 — ainda não se encontrava plenamente implementada. Assim, as ações de melhoria resultam, em larga medida, de uma realidade organizacional anterior, marcada por uma fase de transição e pela consolidação inicial dos novos processos.

Importa igualmente considerar que os inquéritos de satisfação aplicados entre novembro e dezembro de 2024 refletiram um contexto em que várias iniciativas estratégicas — incluindo as previstas no Plano de Comunicação do Agrupamento — estavam apenas a iniciar a sua execução. Este enquadramento justifica que algumas necessidades identificadas tenham sido entretanto ultrapassadas ou significativamente atenuadas.

Em janeiro de 2025, a entrada em funcionamento da nova página institucional, integrada no Plano de Comunicação, veio reforçar a transparência e a proximidade com a comunidade educativa. Paralelamente, procedeu-se à atualização do cumprimento do RGPD, com revisão de procedimentos e difusão de boas práticas, contribuindo para maior rigor e confiança nos processos internos.

Neste contexto, as ações de melhoria — quer as de curto prazo (quick wins), quer as de médio e longo prazo — devem ser entendidas como parte integrante de um ciclo de desenvolvimento institucional em evolução. Muitas delas foram já concretizadas, com impacto direto e mensurável nos domínios avaliados. Sempre que aplicável, ao longo deste relatório são assinaladas as áreas que foram objeto de intervenção, reformulação ou melhoria significativa ao longo do ano letivo 2024/2025, demonstrando a articulação entre a autoavaliação CAF e os instrumentos estratégicos do agrupamento.

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 seguintes (quick wins) são sugestões retiradas dos relatórios dos inquéritos de satisfação aplicados à comunidade educativa, bem como da grelha de autoavaliação preenchida pela EAA. 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

Código	Quick Win	Objetivos	Fonte	Estado de Implementação
QW1	Melhorar a limpeza e abastecimento das casas de banho	Resolver a falta de papel higiénico e higiene insuficiente; aumentar a satisfação dos alunos e pais	Alunos, Pais/EE, PND	Implementada
QW2	Melhorar a oferta alimentar e o atendimento no bar escolar	Reduzir filas, diversificar opções e garantir equidade no atendimento	Alunos, Pais/EE, PD	Implementada
QW3	Criar canais visíveis para apresentação de sugestões	Estimular a participação ativa e o envolvimento da comunidade	Alunos, Pais/EE, PD	Implementada
QW4	Criar um sistema de resposta às sugestões e reclamações	Garantir que as vozes da comunidade são ouvidas e valorizadas	Alunos, Pais/EE, PND	Implementada
QW5	Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida	Corrigir rampas íngremes e falta de elevadores; promover inclusão	Alunos, Pais/EE	

Código	Quick Win	Objetivos	Fonte	Estado de Implementação
QW6	Atualizar e tornar mais intuitivo o site da escola	Facilitar o acesso à informação escolar e formulários	Alunos, Pais/EE	Implementada
QW7	Reforçar a comunicação por e-mail e telefone com a comunidade	Minimizar insatisfação causada pela eventual ausência de retorno; melhorar o atendimento	Alunos, Pais/EE	Implementada
QW8	Melhorar a organização dos horários de clubes e atividades	Garantir acesso equitativo às atividades	Alunos, Pais/EE	Implementada
QW9	Reorganizar os horários de almoço para reduzir filas	Melhorar a experiência no refeitório e bar	Alunos, Pais/EE	Implementada
QW10	Criar uma sala de descanso para o pessoal não docente na EB1 da Fonte Santa	Valorizar e apoiar o bem-estar dos assistentes operacionais	PND	Implementada
QW11	Promover formação básica para assistentes operacionais	Melhorar a interação com alunos e docentes	PND	Implementada
QW12	Divulgar de forma clara os critérios de avaliação das disciplinas	Aumentar a transparência e confiança no processo de avaliação dos alunos	Pais/EE	Implementada

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.

Tabela 3 – Critérios de priorização das AM

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

4.3. Identificação das Ações de Melhoria

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

Tabela 4 - Priorização das Oportunidades de Melhoria (AM)

Oportunidade de Melhoria/AM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
AM1 - Reforço da Autoavaliação do Agrupamento	1. Criar e divulgar uma Política de Autoavaliação para o agrupamento. 2. Executar o plano de melhoria. 3. Divulgar relatórios semestralmente. 4. Integrar resultados nas decisões de gestão e pedagógicas.	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).

Plano de Ações de Melhoria

Oportunidade de Melhoria/AM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
AM2 - Combate ao Abandono Escolar	1. Estudar as causas do abandono escolar nos Cursos Profissionais. 2. Elaborar e implementar uma Estratégia de atuação dirigida aos alunos dos Cursos Profissionais 3. Monitorizar casos de risco (modelo ABC de Belfanz). 4. Implementar o sistema EQAVET. 5. Articular com GAAF, EMAEI e SPO.	5	5	5	125	Alta
AM3 - Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros	1. Reforçar PLNM usando novas tecnologias e a IA. 2. Criar um plano de integração e acolhimento de alunos e famílias estrangeiras. 3. Monitorizar progresso.	5	5	5	125	Alta
AM4 - Redução do Insucesso em Matemática	1. Reforçar formação em metodologias ativas (PBL, STEAM, etc.) 2. Implementar/reforçar estratégias na Ação 3 do PA TEIP. 3. Monitorizar resultados por ciclo.	5	5	5	125	Alta
AM5 - Indisciplina dos Alunos	1. Implementar estratégia para redução da indisciplina e bullying. 2. Reforçar a presença de assistentes. 3. Implementar ações de sensibilização. 4. Promover mediação de conflitos.	5	5	5	125	Alta
Comunicação Interna e Externa	1. Criar o plano de comunicação. 2. Modernizar canais digitais. 3. Criar Caixa de Sugestões.	3	5	5	75	Média
Reforço da Comunicação com Famílias e Comunidade	1. Realizar assembleias regulares. 2. Promover sessões informativas. 3. Criar canais de escuta ativa. 4. Envolver EE na EAA.	3	5	5	75	Média
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	1. Definir uma política de sustentabilidade ambiental. 2. Monitorizar consumo de recursos e impacto ecológico. 3. Promover ações de sensibilização e educação ambiental. 4. Integrar práticas sustentáveis na gestão escolar (gestão de energia, água, reciclagem, recolha de água da chuva, etc.).	3	3	3	27	Baixa
Melhoria da Preparação para a Vida Ativa	1. Criar ações de literacia financeira e digital para alunos. 2. Promover job shadowing. 3. Estabelecer parcerias com empresas. 4. Integrar competências práticas e de IA no currículo.	3	3	3	27	Baixa

Oportunidade de Melhoria/AM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
Gestão e Monitorização das Parcerias	1. Criar uma Política de Parcerias. 2. Criar indicadores de impacto. 3. Formalizar Conselho Consultivo. 4. Estabelecer, monitorizar e avaliar os protocolos.	3	3	3	27	Baixa
Escolher Ensino Profissional	1. Reestruturar ação “Decido o meu Futuro”. 2. Auscultar interesses dos alunos. 3. Promover iniciativas relacionadas com a EFP a partir do 7.º ano. 4. Implementar o modelo EQAVET.	3	3	3	27	Baixa

Destas, as cinco OM melhor pontuadas serão transformadas em Ações de Melhoria.

4.4. Justificação das pontuações atribuídas

De seguida, apresentamos a justificação das pontuações atribuídas às AM de prioridade alta.

Tabela 5 – AM1 - Reforço da Autoavaliação do Agrupamento: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Esta ação tem impacto direto na melhoria contínua da organização, promovendo uma cultura de avaliação sistemática e fundamentada. Está alinhada com o PE (Eixo Estratégico 1 - Autoavaliação), com o Projeto de Intervenção da Diretora (OE1 e OE4 dos Objetivos Gerais) e com a EAA, que destaca a necessidade de integrar os resultados da autoavaliação nas decisões pedagógicas e de gestão
Capacidade	5	A ação pode ser implementada com os recursos internos existentes, nomeadamente a Equipa de Autoavaliação (EAA), que já tem experiência na aplicação do modelo CAF e na produção de relatórios. O PE prevê a calendarização e divulgação de relatórios e a EAA já dispõe de instrumentos e práticas consolidadas
Clientes	5	A melhoria da autoavaliação beneficia toda a comunidade educativa, promovendo maior transparência, participação e confiança nos processos de decisão. A divulgação regular dos resultados e a integração nas práticas pedagógicas respondem às expectativas de alunos, pais, professores e parceiros, como evidenciado nos relatórios CAF e nas sugestões recolhidas

Tabela 6 – AM2 - Combate ao Abandono Escolar: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Esta ação tem um impacto profundo na promoção da equidade e na redução das desigualdades educativas, especialmente nos cursos profissionais, onde se verifica uma taxa elevada de abandono após os 18 anos. Está alinhada com o Projeto Educativo do Agrupamento (OG4 - Prevenir o abandono escolar, absentismo e indisciplina.), com o Projeto de Intervenção da Diretora (LE4 - Redução do abandono escolar), e com a EAA, que propõe a implementação de um sistema de monitorização dos resultados escolares e de risco.
Capacidade	5	A ação pode ser operacionalizada com os recursos internos existentes, como o GAAF e a EMAEI, que já trabalham com alunos em risco. A aplicação do modelo ABC de Belfanz, o reforço da tutoria e o estudo das causas do abandono são estratégias que podem ser integradas nos planos de ação já em curso.
Clientes	5	A ação responde diretamente às necessidades dos alunos em risco de abandono, promovendo o seu acompanhamento e inclusão. Também vai ao encontro das expectativas dos encarregados de educação e da comunidade, que valorizam medidas de prevenção e apoio. A relevância da ação é reforçada pelas sugestões recolhidas e pela sua presença em todos os documentos estruturantes.

Tabela 7 – AM 3 – Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Esta ação tem um impacto direto na promoção da inclusão e da equidade, ao responder às dificuldades linguísticas e lacunas curriculares dos alunos migrantes. Está alinhada com o Projeto Educativo (Eixo Estratégico 4 – Resultados, OE1), com o Projeto de Intervenção da Diretora (LE3, OE2 - Inclusão e respeito pela diversidade), e com a GAA, que destaca o projeto All Included como uma boa prática para integração de alunos estrangeiros, recomendando o seu alargamento.
Capacidade	5	A ação pode ser implementada com os recursos internos já existente e as equipas GAAF e EMAEI. O reforço do PLNM com tecnologias e IA, bem como a criação de um plano de acolhimento, são extensões de práticas já em curso e com resultados positivos.
Clientes	5	A ação responde diretamente às necessidades dos alunos estrangeiros e das suas famílias, promovendo a sua integração plena na comunidade educativa. A relevância da ação é reforçada pelas sugestões recolhidas, que apontam para o aumento do apoio linguístico e social, e pela valorização da diversidade como princípio estratégico do agrupamento.

Tabela 8 – AM 4 - Redução do Insucesso em Matemática: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A ação tem impacto direto na melhoria dos resultados em Matemática, uma das disciplinas com maior taxa de insucesso. Está alinhada com o Projeto Educativo (OE3 - Melhorar os resultados académicos, Eixo 4 - Resultados), com o Projeto de Intervenção da Diretora e com o Plano de Ação TEIP, que prevê coadjuvações, turmas dinâmicas e apoio específico (Ação 3 - MatSucesso).
Capacidade	5	A escola dispõe de dados internos no âmbito do Plano de Ação TEIP e serviços de apoio (SPO, DT, equipas pedagógicas). Criar programas de apoio/enriquecimento e monitorizar resultados exige sobretudo coordenação pedagógica e formação, controláveis internamente num horizonte de curto-médio prazo.
Clientes	5	Melhora diretamente a aprendizagem dos Alunos, eleva a satisfação de Pais/EE, valoriza o trabalho dos Docentes e reforça a reputação do Agrupamento junto de Parceiros e Comunidade.

Tabela 9 – AM 5 - Indisciplina dos Alunos: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A ação tem impacto direto na melhoria do ambiente escolar, na redução de comportamentos de risco e na promoção de uma cultura de respeito e responsabilidade. Está alinhada com o Projeto Educativo (OE1 - Desenvolvimento pessoal e Bem Estar), com o Projeto de Intervenção da Diretora (OE10 - Ambiente escolar acolhedor e inclusivo, da LE2 – liderança e Gestão), e com o funcionamento do Espaço R e do GAAF.
Capacidade	5	A ação pode ser implementada com os recursos internos existentes, como o Espaço R, GAAF, SPO, EMAEI e os assistentes operacionais. Estão previstas formações e medidas específicas no Projeto de Intervenção e no Plano de Ação TEIP.
Clientes	5	A ação responde às necessidades dos alunos com comportamentos de risco, dos professores que enfrentam situações de indisciplina e dos encarregados de educação que valorizam um ambiente escolar seguro e respeitador. Está presente nos documentos estruturantes e nas sugestões recolhidas.

4.5. Planeamento das Quick Wins e Ações de Melhoria

[1.º T – 1.º Trimestre (setembro a dezembro); 2.º T – 2.º Trimestre (janeiro a março); 3.º T – 3.º Trimestre (abril a julho)]

Legenda

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

Tabela 10 Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de Melhoria (AM) e Quick Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	Entre 23/24 e 24/25	25/26 3.º T	26/27 1.º T	26/27 2.º T	26/27 3.º T	26/27 4.º T	27/28 1.º T	Estado
AM1 - Reforço da Autoavaliação do Agrupamento	Ana Saavedra	dez/27	Criar e divulgar uma política de autoavaliação, executar o plano de melhoria, publicar relatórios semestrais e integrar os resultados da autoavaliação nas decisões de gestão e pedagógicas.			X	X	X	X	X	
AM2 - Combate ao Abandono Escolar	Tânia Santos Teresa Silva Lúcia Dias	dez/27	Implementação de medidas de apoio individualizado, reforço da articulação curricular, promoção da inclusão e da motivação dos alunos, e desenvolvimento de projetos de mentoria, tutoria e envolvimento comunitário para garantir percursos escolares completos e bem-sucedidos.			X	X	X	X	X	
AM3 - Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros	Mariana Oliveira João Lopes	dez/27	Promoção da inclusão dos alunos migrantes através de projetos específicos como o ALL INCLUDED, ações de acolhimento, adaptação curricular, envolvimento da comunidade educativa e monitorização da integração social e académica.	X	X	X	X	X	X	X	
AM4 - Redução do Insucesso em Matemática	Walter Farias	dez/27	Reforço da formação em metodologias ativas, criar uma comunidade de prática entre professores de Matemática (Math Coaching + Lesson Study); monitorização dos resultados por ciclo. (consolidação da Ação N.º 4 do PA TEIP)			X	X	X	X	X	

Plano de Ações de Melhoria

Ações de Melhoria (AM) e Quick Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	Entre 23/24 e 24/25	25/26 3.º T	26/27 1.º T	26/27 2.º T	26/27 3.º T	26/27 4.º T	27/28 1.º T	Estado
AM5 - Indisciplina dos Alunos	Comissão de Supervisão Disciplinar	dez/27	Implementar estratégias para reduzir a indisciplina e o bullying, promover ações de sensibilização e desenvolver práticas de mediação de conflitos. (consolidação da Ação N.º 6 do PA TEIP)	X	X	X	X	X	X	X	
QW1 - Melhorar a limpeza e abastecimento das casas de banho	Chefe de pessoal de cada estabelecimento de ensino	dez/26	Resolver a falta de papel higiénico e higiene insuficiente; aumentar a satisfação dos alunos e pais	X							
QW2 - Melhorar a oferta alimentar e o atendimento no bar escolar	Ana Garcia Ana Leal	dez/26	Reduzir filas, diversificar opções e garantir equidade no atendimento	X							
QW3 - Criar canais visíveis para apresentação de sugestões	Luís Reis Miguel Taxa	dez/26	Estimular a participação ativa e o envolvimento da comunidade	X							
QW4 - Criar um sistema de resposta às sugestões e reclamações	Miguel Taxa	dez/26	Garantir que as vozes da comunidade são ouvidas e valorizadas	X							
QW5 - Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida	Autarquia	dez/26	Corrigir rampas íngremes e falta de elevadores; promover inclusão		X	X					
QW6 - Atualizar e tornar mais intuitivo o site da escola	Luís Reis Miguel Taxa	dez/26	Facilitar o acesso à informação escolar e formulários	X							

Plano de Ações de Melhoria

Ações de Melhoria (AM) e Quick Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	Entre 23/24 e 24/25	25/26 3.º T	26/27 1.º T	26/27 2.º T	26/27 3.º T	26/27 4.º T	27/28 1.º T	Estado
QW7 - Reforçar a comunicação por e-mail e telefone com a comunidade	Diretora Coordenadora Técnica Encarregada de Pessoal	dez/26	Minimizar insatisfação causada pela eventual demora na resposta; melhorar o atendimento	X							
QW8 - Melhorar a organização dos horários de clubes e atividades	Diretora	dez/26	Garantir acesso equitativo às atividades	X							
QW9 - Reorganizar os horários de almoço para reduzir filas	Graça Coelho	dez/26	Melhorar a experiência no refeitório e bar	X							
QW10- Criar uma sala de descanso para o pessoal não docente na EB1 da Fonte Santa	Coordenadora de Estabelecimento	dez/26	Valorizar e apoiar o bem-estar dos assistentes operacionais	X							
QW11 - Promover formação básica para assistentes operacionais	Autarquia	dez/26	Melhorar a interação com alunos e docentes	X							
QW12 - Divulgar de forma clara os critérios de avaliação das disciplinas	Conselho Pedagógico	dez/26	Aumentar a transparência e confiança no processo de avaliação docente	X							

5. Fichas das ações de melhoria

5.1. Descritores das fichas das ações de melhoria

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

Título do campo	Descrição
Custos	Indicação do custo total da ação, incluindo pessoas, bens e serviços. Custo/tempo: calcular um valor médio de custo/hora de um DT ou docente e associar o tempo despendido na AM, para o cálculo do custo (oculto) desta atividade. Acrescentar o custo/tempo de elaboração dos relatórios.
Mecanismos de revisão e avaliação da ação	Indica as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes.
Pontos de situação	Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA.

AM1 – Reforço da Autoavaliação do Agrupamento

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	AM1 - Reforço da Autoavaliação do Agrupamento
Dirigente responsável	Diretora
Coordenador da Ação	Coordenadora da EAA
Equipa operacional	Elementos da EAA
Critério dominante da CAF	Planeamento e estratégia
Partes interessadas	Equipa de Autoavaliação (EAA), Direção, Docentes, Pessoal Não Docente (PND), Alunos, Encarregados de Educação (EE), Parceiros externos.
Descrição da ação de melhoria	Consolidar uma cultura de autoavaliação no Agrupamento, através da definição de uma política clara, da execução sistemática do plano de melhoria e da integração dos resultados da autoavaliação nos processos de decisão pedagógica e organizacional. Esta ação visa ultrapassar a fragilidade identificada na utilização limitada dos resultados da autoavaliação para a tomada de decisão estratégica.
Objetivo(s) da ação de melhoria	• Criar e divulgar uma Política de Autoavaliação para o Agrupamento. • Executar o plano de melhoria com base nos resultados da autoavaliação. • Divulgar relatórios trimestrais de autoavaliação. • Integrar os resultados da autoavaliação nas decisões de gestão e pedagógicas.
Atividades a realizar	Planear (P) - (a concluir até março 2026) • P1: Recolher e analisar os resultados das autoavaliações anteriores (CAF, inquéritos, relatórios EAA) • P2: Redigir a Política de Autoavaliação do Agrupamento e submetê-la à apreciação dos órgãos de gestão Executar (D) - (a partir de janeiro 2026) • D1: Implementar as ações previstas no plano de melhoria • D2: Divulgar trimestralmente os relatórios de progresso à comunidade educativa Rever (C) – (a partir de abril 2026) • C1: Monitorizar os indicadores definidos para cada objetivo da Política de Autoavaliação Ajustar (A) – (a realizar entre outubro e dezembro de 2027) • A1: Rever e atualizar a Política de Autoavaliação com base nos resultados obtidos • A2: Elaborar o relatório final da ação e apresentar ao CP e CG para apreciação.

Título do campo	Descrição
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador e Meios de verificação	

AM2 – Combate ao Abandono Escolar

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	AM2 – Combate ao Abandono Escolar
Dirigente responsável	Diretora e Subdiretora
Coordenador da Ação	Coordenadora do Ensino Profissional e Subcoordenadora dos Diretores de Turma
Equipa operacional	• Coordenadoras da Sala de Estudo- Domitila Alcária e Diana Santos • Coordenador do Apoio Tutorial Específico (ATE) - Ricardo Brites (ATE) • Elementos do GAAF • Diretores de turma dos cursos profissionais, psicólogo escolar, EMAEI, professores tutores, elementos da equipa TEIP.
Critério dominante da CAF	Planeamento e Estratégia
Partes interessadas	Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, pessoal não docente, GAAF, EMAEI, comunidade escolar e parceiros externos.
Descrição da ação de melhoria	A ação pretende reduzir o abandono escolar nos cursos profissionais, sobretudo após os 18 anos — uma fragilidade já identificada nos documentos estratégicos do Agrupamento e assumida como prioridade com a DGE. A intervenção baseia-se no modelo ABC de Balfanz para identificar causas e orientar respostas. O objetivo é construir um Plano Estratégico para o Ensino Profissional, articulado com os serviços internos (GAAF e EMAEI), integrando medidas de prevenção, tutoria, mentoria e reforço da ligação ao contexto profissional, promovendo a permanência, o sucesso e a certificação dos alunos.
Objetivo(s) da ação de melhoria	• Estudar as causas do abandono escolar. • Reforçar tutoria e apoio. • Monitorizar casos de risco (modelo ABC de Balfanz). • Articular com GAAF e EMAEI.

Título do campo	Descrição																									
Atividades a realizar	Planejar (P) - (a concluir até 1.º trimestre de 2026) • P1: Realizar diagnóstico das causas do abandono escolar nos cursos profissionais (entrevistas, análise documental, focus group). Estruturar a monitorização através do modelo ABC de Balfanz (sistema de sinalização de risco de abandono precoce). • P2: Definir plano de tutoria e apoio com base nas necessidades identificadas. • P3: Criar protocolo de articulação entre DT, GAAF e EMAEI para acompanhamento dos alunos em risco. Executar (D) - (a partir de abril de 2026) • D1: Implementar sessões de tutoria quinzenais com alunos em risco. • D2: Formar DT e professores-tutores sobre o modelo ABC de Balfanz. • D3: Realizar reuniões mensais entre GAAF, EMAEI e DT para acompanhamento dos casos. • A2: Integrar boas práticas no plano estratégico do agrupamento.																									
Atividades a realizar	Rever (C) – (julho a setembro de 2027) • C1: Avaliar impacto das sessões de tutoria nos indicadores de permanência escolar. • C2: Recolher feedback dos alunos e professores sobre o modelo ABC e articulação com os serviços. Ajustar (A) – (outubro a dezembro 2027) • A1: Rever plano de tutoria e articulação com base nos resultados obtidos. • A2: Integrar boas práticas no plano estratégico do Agrupamento. • A3: Elaborar relatório final da Ação e divulgar junto da comunidade																									
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador e Meios de verificação	<table><tr><th>Objetivo</th><th>Meta</th><th>Indicador</th><th>Meio de Verificação</th><th>Periodicidade</th></tr><tr><td>Estudar causas do abandono</td><td>Diagnóstico concluído até março 2026</td><td>Relatório de diagnóstico</td><td>Documento final validado pela EAA</td><td>Anual</td></tr><tr><td>Reforçar tutoria e apoio</td><td>80% dos alunos em risco com tutoria ativa até junho 2027</td><td>N.º de alunos acompanhados</td><td>Registos do apoio tutorial específico</td><td>Trimestral</td></tr><tr><td>Monitorizar casos de risco</td><td>100% dos alunos em risco identificados e acompanhados</td><td>Fichas de monitorização</td><td>Relatórios mensais GAAF/EMAEI</td><td>Mensal</td></tr><tr><td>Articular com GAAF e EMAEI</td><td>Realização de reuniões trimestrais conjuntas até dezembro 2027</td><td>N.º de reuniões realizadas</td><td>Atas das reuniões</td><td>Trimestral</td></tr></table>	Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade	Estudar causas do abandono	Diagnóstico concluído até março 2026	Relatório de diagnóstico	Documento final validado pela EAA	Anual	Reforçar tutoria e apoio	80% dos alunos em risco com tutoria ativa até junho 2027	N.º de alunos acompanhados	Registos do apoio tutorial específico	Trimestral	Monitorizar casos de risco	100% dos alunos em risco identificados e acompanhados	Fichas de monitorização	Relatórios mensais GAAF/EMAEI	Mensal	Articular com GAAF e EMAEI	Realização de reuniões trimestrais conjuntas até dezembro 2027	N.º de reuniões realizadas	Atas das reuniões	Trimestral
Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade																						
Estudar causas do abandono	Diagnóstico concluído até março 2026	Relatório de diagnóstico	Documento final validado pela EAA	Anual																						
Reforçar tutoria e apoio	80% dos alunos em risco com tutoria ativa até junho 2027	N.º de alunos acompanhados	Registos do apoio tutorial específico	Trimestral																						
Monitorizar casos de risco	100% dos alunos em risco identificados e acompanhados	Fichas de monitorização	Relatórios mensais GAAF/EMAEI	Mensal																						
Articular com GAAF e EMAEI	Realização de reuniões trimestrais conjuntas até dezembro 2027	N.º de reuniões realizadas	Atas das reuniões	Trimestral																						

Título do campo	Descrição
Fatores críticos de sucesso	• Envolvimento dos DT e professores-tutores. • Articulação eficaz entre GAAF, EMAEI e direção. • Formação adequada sobre o modelo ABC. • Apoio da liderança e validação da ação pela EAA.
Constrangimentos	• Resistência à mudança por parte de alguns docentes. • Dificuldade em garantir continuidade da tutoria. • Limitações de tempo nos horários dos intervenientes. • Fragilidade na recolha de dados sobre abandono.
Datas de início e conclusão	• Data de início: dezembro de 2025 • Data de conclusão: dezembro de 2027
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 no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA.

AM3 – Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	AM3 – Reforço da Integração de Alunos Estrangeiros
Dirigente responsável	Diretora
Coordenador da Ação	Coordenador de PLNM e Mediadora Linguística e Cultural
Equipa operacional	Professores de PLNM, Coordenador do Projeto All Included, Psicólogo Escolar, Representante da EMAEI, Representante dos EE, Representante dos alunos migrantes, Representante do SPO.
Critério dominante da CAF	Planeamento e Estratégia
Partes interessadas	Alunos migrantes, famílias, docentes, pessoal não docente, EMAEI, SPO, parceiros locais, comunidade em geral.
Descrição da ação de melhoria	Esta ação visa responder às dificuldades linguísticas e lacunas curriculares identificadas em alunos migrantes, promovendo a sua plena integração escolar e social. Através do reforço do projeto All Included, da intensificação do ensino de PLNM com recurso a tecnologias e IA, e da criação de um plano de acolhimento e integração para alunos e famílias estrangeiras, pretende-se garantir equidade, inclusão e sucesso educativo. A ação é uma consolidação e reforço de medidas já em curso.
Objetivo(s) da ação de melhoria	• Reforçar o ensino de PLNM usando novas tecnologias e a inteligência artificial. • Criar um plano de integração e acolhimento de alunos e famílias estrangeiras.
Atividades a realizar	Planear (P) - (a concluir até final de janeiro de 2026) • P1: Levantamento das necessidades linguísticas e curriculares dos alunos migrantes. • P2: Elaboração do plano de acolhimento e integração com envolvimento da EMAEI e SPO. Executar (D) - (fev. a jun. 2027) • D1: Formação de professores em metodologias de PLNM com IA. • D2: Implementação de sessões de acolhimento para alunos e famílias. Rever (C) – (a partir de jun. 2026 a jun. 2027) • C1: Monitorização trimestral dos indicadores de sucesso e integração. • C2: Recolha de feedback de alunos, famílias e professores. Ajustar (A) – (jul. 2027 a dez. 2027) • A1: Ajuste do plano de integração com base nos dados recolhidos.

Título do campo	Descrição																				
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador e Meios de verificação	<table><tr><th>Objetivo</th><th>Meta</th><th>Indicador</th><th>Meio de Verificação</th><th>Periodicidade</th></tr><tr><td>Reforçar o ensino de PLNM usando novas tecnologias e a inteligência artificial.</td><td>80% dos alunos PLNM com progressão de nível até final de 2027</td><td>Resultados em testes de proficiência</td><td>Relatórios de avaliação PLNM</td><td>Trimestral</td></tr><tr><td>Criar um plano de integração e acolhimento de alunos e famílias estrangeiras.</td><td>Implementar plano de acolhimento em todas as escolas do AE até março de 2026</td><td>N.º de escolas com plano ativo</td><td>Relatórios de implementação e feedback dos EE</td><td>Trimestral</td></tr><tr><td>Monitorizar o progresso dos alunos migrantes</td><td>Reduzir em 30% as retenções de alunos migrantes até dezembro de 2027</td><td>Taxa de retenção de alunos migrantes</td><td>SIGE, relatórios de avaliação</td><td>Anual</td></tr></table>	Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade	Reforçar o ensino de PLNM usando novas tecnologias e a inteligência artificial.	80% dos alunos PLNM com progressão de nível até final de 2027	Resultados em testes de proficiência	Relatórios de avaliação PLNM	Trimestral	Criar um plano de integração e acolhimento de alunos e famílias estrangeiras.	Implementar plano de acolhimento em todas as escolas do AE até março de 2026	N.º de escolas com plano ativo	Relatórios de implementação e feedback dos EE	Trimestral	Monitorizar o progresso dos alunos migrantes	Reduzir em 30% as retenções de alunos migrantes até dezembro de 2027	Taxa de retenção de alunos migrantes	SIGE, relatórios de avaliação	Anual
	Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade																
	Reforçar o ensino de PLNM usando novas tecnologias e a inteligência artificial.	80% dos alunos PLNM com progressão de nível até final de 2027	Resultados em testes de proficiência	Relatórios de avaliação PLNM	Trimestral																
	Criar um plano de integração e acolhimento de alunos e famílias estrangeiras.	Implementar plano de acolhimento em todas as escolas do AE até março de 2026	N.º de escolas com plano ativo	Relatórios de implementação e feedback dos EE	Trimestral																
Monitorizar o progresso dos alunos migrantes	Reduzir em 30% as retenções de alunos migrantes até dezembro de 2027	Taxa de retenção de alunos migrantes	SIGE, relatórios de avaliação	Anual																	
Fatores críticos de sucesso	• Envolvimento ativo da liderança e das equipas pedagógicas. • Formação contínua dos docentes em PLNM e tecnologias educativas. • Participação das famílias e articulação com parceiros locais. • Monitorização rigorosa e ajustamento contínuo.																				
Constrangimentos	• Resistência à mudança por parte de alguns elementos da comunidade educativa. • Limitações orçamentais para aquisição de recursos tecnológicos. • Barreiras linguísticas e culturais no contacto com as famílias. • Rotatividade elevada de alunos migrantes.																				
Datas de início e conclusão	• Data de início: novembro de 2025 • Data de conclusão: dezembro de 2027																				
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 no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a FAA.																				

AM4 – Redução do Insucesso em Matemática

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	AM4 – Redução do Insucesso em Matemática
Dirigente responsável	Diretora
Coordenador da Ação	Coordenador do Departamento de Matemática
Equipa operacional	Professores do grupo 500, Equipa TEIP, representantes da EAA, SPO
Critério dominante da CAF	Processos
Partes interessadas	Alunos, Pais/Encarregados de Educação, Docentes, Direção, EMAEI, SPO
Descrição da ação de melhoria	Alguns dos resultados a matemática encontram-se abaixo das metas contratualizadas, especialmente no ensino básico. Esta ação visa intervir de forma estratégica e colaborativa para melhorar os resultados escolares nesta disciplina estruturante, através da formação em metodologias ativas, do reforço na cooperação entre docentes integrando estratégias de Math Coaching e Lesson Study e da monitorização sistemática dos resultados por ciclo. A ação é uma consolidação e reforço de medidas já em curso (Matsucesso PA TEIP).
Objetivo(s) da ação de melhoria	• Reforçar formação em metodologias ativas (PBL, STEAM, etc.); • Implementar/reforçar estratégias de cooperação entre docentes com identificação e partilha de boas práticas; • Monitorizar resultados por ciclo.
Atividades a realizar	Planear (P) - (a concluir até final de março de 2026) • P1: Levantamento e análise dos resultados em Matemática dos últimos 3 anos, no 3.º ciclo, por ano e turma. • P2: Planeamento da formação em metodologias ativas em colaboração com o CFAE, definindo conteúdos e calendário. • P3: Definição de um plano de intervenção para o 3.º ciclo, assente em metodologias ativas, em ambientes de aprendizagem ricos e estimulantes, e num modelo estruturado de cooperação docente. Executar (D) - (iniciar em abril de 2026) • D1: Realização de ações de formação em PBL, STEAM e avaliação formativa • D2: Implementação das ações previstas no plano estratégico para Matemática, incluindo metodologias ativas. • D3: Criação de grupos de apoio (consultório de matemática, salas de estudo, coadjuvações, agentes de IA para apoio a matemática).

Título do campo	Descrição																				
Atividades a realizar	Rever (C) – (a partir de janeiro de 2027) - C1: Análise dos resultados trimestrais por ciclo e por turma - C2: Avaliação da eficácia das formações e das práticas observadas. Ajustar (A) – (junho a julho de 2027) - A1: Ajuste das estratégias pedagógicas com base nos dados recolhidos - A2: Elaboração do relatório final da AM com recomendações para continuidade.																				
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador e Meios de verificação	<table><tr><th>Objetivo</th><th>Meta</th><th>Indicador</th><th>Meio de Verificação</th><th>Periodicidade</th></tr><tr><td>Formação em metodologias ativas</td><td>80% dos docentes do grupo 500 formados até dezembro de 2026</td><td>% de docentes formados</td><td>Listas de presença e certificados</td><td>Trimestral</td></tr><tr><td>Cooperação entre docentes</td><td>Consolidar a cooperação entre professores até junho de 2027</td><td>N.º de boas práticas partilhadas e registadas</td><td>Registos de observação e relatórios</td><td>Trimestral</td></tr><tr><td>Monitorização de resultados</td><td>Redução de 5 p.p. na taxa de insucesso em matemática até dez 2027</td><td>Taxa de insucesso por ciclo</td><td>Relatórios estatísticos e pautas</td><td>Anual</td></tr></table>	Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade	Formação em metodologias ativas	80% dos docentes do grupo 500 formados até dezembro de 2026	% de docentes formados	Listas de presença e certificados	Trimestral	Cooperação entre docentes	Consolidar a cooperação entre professores até junho de 2027	N.º de boas práticas partilhadas e registadas	Registos de observação e relatórios	Trimestral	Monitorização de resultados	Redução de 5 p.p. na taxa de insucesso em matemática até dez 2027	Taxa de insucesso por ciclo	Relatórios estatísticos e pautas	Anual
Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade																	
Formação em metodologias ativas	80% dos docentes do grupo 500 formados até dezembro de 2026	% de docentes formados	Listas de presença e certificados	Trimestral																	
Cooperação entre docentes	Consolidar a cooperação entre professores até junho de 2027	N.º de boas práticas partilhadas e registadas	Registos de observação e relatórios	Trimestral																	
Monitorização de resultados	Redução de 5 p.p. na taxa de insucesso em matemática até dez 2027	Taxa de insucesso por ciclo	Relatórios estatísticos e pautas	Anual																	
Fatores críticos de sucesso	- Envolvimento da liderança e dos departamentos curriculares - Articulação com o CFAE para formação - Compromisso dos docentes na observação de aulas e partilha de práticas - Monitorização rigorosa e contínua dos resultados.																				
Constrangimentos	- Resistência à mudança por parte de alguns docentes - Dificuldade em conciliar horários para observação de aulas - Limitações orçamentais para formação e recursos pedagógicos - Variabilidade do perfil dos alunos, especialmente migrantes.																				
Datas de início e conclusão	Data de início: dezembro de 2025 Data de conclusão: julho de 2027																				
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 no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a FAA																				

AM5 – Indisciplina dos Alunos + TEIP – Ação 6 do TEIP

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	AM5 – Indisciplina dos Alunos
Dirigente responsável	Diretora
Coordenador da Ação	Coordenador da Comissão de Supervisão Disciplinar
Equipa operacional	Diretores de Turma, Psicólogo Escolar, Representantes dos Departamentos, Assistentes Operacionais, Representantes dos Alunos
Critério dominante da CAF	Planeamento e Estratégia
Partes interessadas	Alunos, Pais/Encarregados de Educação, Docentes, Direção, EMAEI, SPO
Descrição da ação de melhoria	A ocorrência de episódios de indisciplina, com impacto negativo no ambiente de aprendizagem e no bem-estar da comunidade educativa, determina que esta ação vise implementar medidas integradas para reduzir comportamentos disruptivos, reforçar a supervisão e promover uma cultura de respeito e convivência saudável. A ação n.º 6 – Atitude + Positiva do PA TEIP, em curso desde setembro de 2024, será consolidada e ampliada no âmbito do presente Plano de Melhoria, reforçando a prevenção e gestão da indisciplina.
Objetivo(s) da ação de melhoria	• Implementar estratégia para redução da indisciplina e bullying. • Reforçar presença de assistentes operacionais nos blocos escolares. • Implementar ações de sensibilização junto dos alunos. • Promover mediação de conflitos em contexto escolar.
Atividades a realizar	Planear (P) - (a concluir até jan. 2026) • P1: Atualização do diagnóstico da indisciplina por ciclo de ensino e por tipo de ocorrência, considerando dados já recolhidos desde setembro de 2024. • P2: Ajuste da Ação n.º 6 – Atitude + Positiva do PA TEIP, com atualização de metas, indicadores e responsáveis, integrando a experiência acumulada desde a implementação inicial. • P3: Reunião com parceiros externos (Escola Segura, GAAF, EMAEI) para reforço da articulação de medidas. Executar (D) - (iniciar em fev. 2026) • D1: Continuidade das sessões de sensibilização sobre bullying, respeito e convivência, direcionadas às turmas com maior incidência de problemas disciplinares. • D2: Continuidade do programa de mediação de conflitos no Espaço R • D3: Publicação dos relatórios semestrais sobre indisciplina.

Título do campo	Descrição																				
Atividades a realizar	Rever (C) – (a partir de junho de 2026) - C1: Monitorização trimestral das ocorrências disciplinares e análise dos relatórios - C2: Avaliação da eficácia das ações de sensibilização e do programa de mediação de conflitos, com base nos resultados obtidos e feedback dos participantes. Ajustar (A) – (julho a set. 2027) - A1: Revisão do plano com base nos resultados obtidos e feedback recolhido - A2: Apresentação de relatório final à direção e ao conselho pedagógico - A3: Planeamento de continuidade ou reformulação da ação para o ano seguinte																				
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador e Meios de verificação	<table><tr><th>Objetivo</th><th>Meta</th><th>Indicador</th><th>Meio de Verificação</th><th>Periodicidade</th></tr><tr><td>Reduzir indisciplina e bullying</td><td>Redução de 20% nas ocorrências até dez 2027</td><td>N.º de ocorrências disciplinares</td><td>Relatórios trimestrais</td><td>Trimestral</td></tr><tr><td>Sensibilizar alunos</td><td>100% das turmas sinalizadas envolvidas em pelo menos uma ação por</td><td>N.º de turmas envolvidas</td><td>Listas de presença e relatórios</td><td>Anual</td></tr><tr><td>Promover mediação de conflitos</td><td>80% dos casos resolvidos por mediação até junho 2027</td><td>N.º de casos mediados com sucesso</td><td>Registos do programa de mediação</td><td>Semestral</td></tr></table>	Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade	Reduzir indisciplina e bullying	Redução de 20% nas ocorrências até dez 2027	N.º de ocorrências disciplinares	Relatórios trimestrais	Trimestral	Sensibilizar alunos	100% das turmas sinalizadas envolvidas em pelo menos uma ação por	N.º de turmas envolvidas	Listas de presença e relatórios	Anual	Promover mediação de conflitos	80% dos casos resolvidos por mediação até junho 2027	N.º de casos mediados com sucesso	Registos do programa de mediação	Semestral
Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade																	
Reduzir indisciplina e bullying	Redução de 20% nas ocorrências até dez 2027	N.º de ocorrências disciplinares	Relatórios trimestrais	Trimestral																	
Sensibilizar alunos	100% das turmas sinalizadas envolvidas em pelo menos uma ação por	N.º de turmas envolvidas	Listas de presença e relatórios	Anual																	
Promover mediação de conflitos	80% dos casos resolvidos por mediação até junho 2027	N.º de casos mediados com sucesso	Registos do programa de mediação	Semestral																	
Fatores críticos de sucesso	- Envolvimento da liderança da escola - Formação adequada dos assistentes operacionais - Articulação com parceiros externos (Escola Segura, GAAF, EMAEI) - Monitorização contínua e ajustamento das estratégias - Visão de médio e longo-prazo.																				
Constrangimentos	- Resistência à mudança por parte de alguns alunos e colaboradores - Limitações de recursos humanos e financeiros - Dificuldade em garantir a participação ativa dos alunos nas ações - Complexidade na gestão de conflitos em tempo útil.																				
Datas de início e conclusão	Data de início: novembro de 2025 Data de conclusão: setembro de 2027																				

Título do campo	Descrição
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 no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA.

6. Recomendações

A existência de uma Equipe 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 da escola é um fator vital, 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 da escola com a autoavaliação e a melhoria contínua, motivando a equipa a desempenhar suas funções com maior dedicação e eficácia.

Uma Equipe 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 (mensal e trimestral) e de avaliação (anual e de impacto), fazendo pontos de situação (com a mesma periodicidade) à Direção, que os encaminhará para os Conselhos Pedagógico e Geral, para apreciação. Anualmente faz dois relatórios globais:
 - Relatório da execução do Plano de Ação de Melhoria (PAM);
 - Relatório de autoavaliação da escola/agrupamento (onde faz o resumo do seu trabalho, dos relatórios finais de avaliação das diferentes áreas da escola/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 (PND, enfermeiros, empresários, etc.), 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: Responsáveis pela execução da AM (cumprimento de prazos, atividades, recolha de evidências). Coordena as atividades e a equipa, entregando os relatórios previstos na 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 de Escolas Dr.^a Laura Ayres (AESLA) para o período de 2024-2027 está estruturado em quatro eixos estratégicos, cada um com objetivos específicos e ações planeadas para a sua concretização.

7.1.1. Eixo 1: Autoavaliação

- **Áreas de Intervenção:** Desenvolvimento; Consistência e Impacto.
- **Objetivo:** Consolidar uma cultura de autoavaliação institucional que promova o desenvolvimento, a consistência e o impacto das práticas educativas. Melhorar a qualidade da organização escolar, fomentar a formação contínua e garantir a sustentabilidade da melhoria.
- **Ações Previstas:** As ações incluem implementar o modelo CAF Educação, apresentar e divulgar relatórios de autoavaliação, elaborar observatórios de sucesso e pedagógico, executar planos de melhoria, identificar necessidades de formação, criar e implementar planos formativos, e aferir o impacto das formações na prática profissional.

7.1.2. Eixo 2: Liderança e Gestão

- **Áreas de Intervenção:** Visão e Estratégia; Liderança; Gestão.
- **Objetivo:** Reforçar a liderança participativa, transparente e centrada nas pessoas, promovendo uma visão partilhada, uma cultura organizacional coesa e uma gestão eficiente e colaborativa.
- **Ações Previstas:** Incluem elaborar e atualizar documentos orientadores, organizar campanhas de divulgação da missão e valores, criar e oficializar símbolos identitários do Agrupamento, realizar sessões de capacitação para lideranças, delegar responsabilidades, promover trabalho colaborativo, implementar práticas de decisão consultiva, constituir equipas de acolhimento, divulgar manuais, dinamizar clubes e projetos juvenis, melhorar a comunicação interna e externa, e estabelecer parcerias com entidades externas.

7.1.3.Eixo 3: Prestação do Serviço Educativo

- **Áreas de Intervenção:** Desenvolvimento Pessoal e Bem-Estar; Oferta Educativa e Gestão Curricular; Ensino, Aprendizagem e Avaliação.
- **Objetivo:** Garantir uma oferta educativa inclusiva, diversificada e ajustada às necessidades da comunidade escolar, promovendo o bem-estar, o sucesso escolar e a qualidade das aprendizagens.
- **Ações Previstas:** Incluem dinamizar projetos como a Academia de Líderes UBUNTU e o *All Included*, implementar planos de competências sociais e emocionais, diversificar e atualizar a oferta formativa, promover o Dia Aberto da escola, monitorizar o progresso das turmas, desenvolver sessões de capacitação sobre inclusão, implementar referencial de avaliação e modelo de intervenção pedagógica, e realizar Jornadas Pedagógicas.

7.1.4.Eixo 4: Resultados

- **Áreas de Intervenção:** Resultados Académicos; Resultados Sociais; Reconhecimento da Comunidade.
- **Objetivo:** Melhorar os resultados académicos e sociais, promovendo o sucesso escolar, reduzindo o abandono e o absentismo, e aumentando a satisfação da comunidade educativa.
- **Ações Previstas:** Incluem diminuir taxas de retenção, desistência e faltas injustificadas, melhorar taxas de sucesso e conclusão nos vários ciclos e cursos, atingir metas contratualizadas com a DGE, manter taxas de sucesso de alunos com medidas educativas especiais, aumentar a taxa de certificação na educação de adultos, e melhorar o grau de satisfação da comunidade educativa com o ambiente escolar e as práticas pedagógicas.

7.2. O Projeto de Intervenção da Diretora

No documento Projeto de Intervenção (2023/2027), as áreas de melhoria identificadas refletem a intenção de melhorar tanto a eficácia operacional quanto a qualidade pedagógica. Aqui estão, resumidas, as principais áreas de melhoria identificadas:

7.2.1.Eixo 1: Autoavaliação

- **Áreas de Intervenção:** Desenvolvimento; Consistência e Impacto.
- **Objetivo:** Promover uma cultura de autoavaliação institucional com vista à melhoria, desenvolvimento e sustentabilidade da organização, definindo indicadores de impacto e envolvendo toda a comunidade educativa na reflexão sistemática.
- **Ações previstas:** A autora propõe centralizar a monitorização e avaliação na Comissão de Autoavaliação, desenvolver uma metodologia articulada com a avaliação externa, definir um plano de ação com ciclos avaliativos regulares e rever os procedimentos de recolha e análise da informação. Prevê-se ainda a elaboração e divulgação de relatórios de autoavaliação e TEIP, a criação dos Observatórios do Sucesso e Pedagógico, a realização de momentos de reflexão crítica com a comunidade educativa, a promoção da utilização dos dados da autoavaliação na tomada de decisões pelas estruturas de gestão e coordenação, e a definição das necessidades de formação do pessoal docente e não docente com base nesses dados.

7.2.2.Eixo 2: Liderança e Gestão

- **Áreas de Intervenção:** Visão e Estratégia; Liderança; Gestão.
- **Objetivo:** Estabelecer os princípios orientadores do Agrupamento, operacionalizar a missão, visão e valores nos documentos estruturantes, envolver e mobilizar a comunidade escolar na concretização do Projeto Educativo, promover uma liderança partilhada e transparente, valorizar as lideranças intermédias e garantir práticas de gestão pedagógica consistentes com os referenciais educativos.
- **Ações previstas:** Este eixo contempla a elaboração, revisão e divulgação dos documentos orientadores da ação do Agrupamento, como o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, o Plano Anual de Atividades e o Plano de Formação. Inclui também

a criação das Equipas de Acolhimento e Inclusão, a implementação de projetos de participação democrática como o Diretor Júnior, as Assembleias de Turma e a República de Jovens, a dinamização de clubes temáticos, a promoção de sessões com pais e encarregados de educação, o reforço da comunicação interna e externa com tradução de documentos e modernização da página do Agrupamento, bem como a valorização e formação contínua do pessoal docente e não docente.

7.2.3.Eixo 3: Prestação do Serviço Educativo

- **Áreas de Intervenção:** Desenvolvimento pessoal e bem-estar; Oferta educativa e gestão curricular; Ensino, Aprendizagem e Avaliação.
- **Objetivo:** Garantir o bem-estar e desenvolvimento pessoal e social dos alunos, assegurar equidade e inclusão no acesso ao currículo, promover a autonomia, responsabilidade e resiliência, gerir o currículo como instrumento potenciador de competências, reforçar a articulação curricular, implementar práticas pedagógicas inovadoras e melhorar os resultados académicos e sociais.
- **Ações previstas:** A intervenção passa pela implementação de um Plano de Promoção de Competências Sociais e Emocionais, pela integração de programas como UBUNTU, *Teach for Portugal* e EPIS, e pelo reforço de medidas de apoio educativo como tutoria, mentorias, coadjuvações e assessorias. Prevê-se a extensão do projeto *ALL INCLUDED* ao ensino secundário, o reforço da articulação curricular vertical e horizontal, a reestruturação da orientação vocacional, a diversificação da oferta formativa e dos horários, a promoção de metodologias ativas e projetos experimentais, a revisão das salas de estudo e apoios educativos, a criação de espaços inclusivos para alunos com multideficiência e a consolidação de práticas de avaliação formativa e cooperativa. Inclui ainda ações para melhorar a integração dos alunos nos diferentes ciclos, reforçar a gestão flexível do currículo e promover práticas pedagógicas colaborativas e diferenciadas.

7.2.4.Eixo 4: Resultados

- **Áreas de Intervenção:** Resultados Académicos; Resultados Sociais; Reconhecimento da Comunidade.

- **Objetivo:** Melhorar os resultados da avaliação interna e externa, os resultados sociais e o grau de satisfação da comunidade educativa.
- **Ações previstas:** Este eixo inclui ações para reduzir as taxas de insucesso, abandono e ocorrências disciplinares, aumentar os percursos diretos e a conclusão de cursos (CEF, Profissionais, Científico-Humanísticos), promover o envolvimento dos alunos em ações de voluntariado e participação democrática, reforçar a participação dos encarregados de educação nas ações da escola, promover ofertas de Educação e Formação de Adultos e monitorizar os indicadores TEIP, alinhando-os com as metas nacionais. Prevê-se também a melhoria da satisfação dos vários agentes da comunidade educativa relativamente ao clima escolar e ao impacto das parcerias na promoção das aprendizagens.

7.3. O relatório da avaliação externa da escola (IGEC)

O último relatório da avaliação externa do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres (AESLA) realizado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), foi feito no ano letivo 2014-2015, pelo que se encontra demasiado desfasado da realidade para ser tido em consideração neste trabalho. Ainda assim, apresentamos as principais conclusões, por domínio de análise (domínios de acordo com o modelo da fase 2 da IGEC):

7.3.1. Resultados

(Classificação: Bom)

O Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres apresenta resultados académicos globalmente em linha com os valores esperados, tendo em conta o contexto socioeconómico desfavorável. Destacam-se positivamente os resultados nas provas externas de Português nos 6.º, 9.º e 12.º anos, enquanto os de Matemática revelam fragilidades. As taxas de conclusão são, em geral, inferiores ao esperado, com exceção do 6.º ano. Verifica-se um agravamento das taxas de abandono escolar, especialmente no ensino secundário, atribuído à instabilidade socioeconómica local. A melhoria do sucesso escolar decorre da implementação de práticas pedagógicas diferenciadas, como lecionação coadjuvada e apoios educativos, embora faltem mecanismos eficazes de monitorização. Nos resultados sociais, destaca-se a participação ativa dos alunos e a redução significativa das

medidas disciplinares corretivas. A inclusão e o voluntariado são promovidos através de clubes e projetos. A comunidade reconhece e valoriza o trabalho do Agrupamento, com respostas muito favoráveis nos questionários de satisfação. A valorização do sucesso é promovida por quadros de mérito e iniciativas como o jornal escolar. A principal área de melhoria reside na monitorização dos percursos dos alunos após a conclusão dos cursos, especialmente os profissionais.

7.3.2. Prestação do Serviço Educativo

(Classificação: Bom)

O Agrupamento reforçou a articulação curricular, anteriormente identificada como ponto fraco, através de projetos como LUSOMAT, SELF e CLIL. A transição entre ciclos é apoiada por práticas colaborativas entre docentes, embora a articulação entre o 3.º ciclo e o ensino secundário careça de maior consistência. As práticas de ensino incluem medidas de acompanhamento diferenciado, como turmas de perfil, projetos Port+ e Mat+, tutorias e oficinas de escrita. A aplicação de testes de consciência fonológica é uma prática relevante, mas a diferenciação pedagógica em sala de aula não é generalizada. Os alunos com necessidades educativas especiais beneficiam de respostas adequadas, com recursos especializados e trabalho colaborativo. As bibliotecas escolares têm papel ativo na promoção das aprendizagens e da leitura.

A supervisão da prática letiva não está institucionalizada como estratégia de desenvolvimento profissional. A avaliação das aprendizagens é diversificada, com práticas de avaliação diagnóstica e formativa. A autoavaliação dos alunos é incentivada, mas a correção partilhada dos instrumentos de avaliação não é recorrente. A monitorização interna do currículo permite reformulações e decisões fundamentadas. A prevenção do abandono escolar é uma prioridade, com estratégias como o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família. A área de melhoria principal é a consolidação da avaliação formativa e a supervisão regular da prática letiva.

7.3.3. Liderança e Gestão

(Classificação: Bom)

A liderança do Agrupamento é orientada por uma visão estratégica clara, centrada na qualidade do serviço educativo, inclusão e valorização escolar, expressa no lema “Elevo-me pelo trabalho”. A cultura organizacional é marcada pelo sentido de pertença e pela valorização das lideranças

intermédias. A direção promove a autonomia das estruturas pedagógicas e valoriza o papel dos diretores de turma na mediação com as famílias. A oferta formativa diversificada e as parcerias com a comunidade local evidenciam uma gestão estratégica eficaz. As soluções curriculares inovadoras, como a introdução do inglês no 1.º ciclo e a segunda língua estrangeira no 2.º ciclo, respondem às especificidades contextuais. Protocolos com entidades locais reforçam a sustentabilidade e o valor social do Agrupamento.

A gestão dos recursos humanos é clara e participada, embora a dualidade de vínculos entre pessoal não docente (câmara municipal vs. Ministério da Educação) crie constrangimentos. A comunicação interna e externa é eficaz, com destaque para o uso do correio eletrónico e da página web. A autoavaliação é estruturada e participada, com impacto na reorganização de serviços e na melhoria do serviço educativo. A área de melhoria principal é a supervisão da atividade letiva como estratégia de desenvolvimento profissional.

7.4. Análise dos relatórios OTES

O OTES — **Observatório de Trajetos Escolares no Secundário** — é um instrumento de monitorização e análise que recolhe dados sobre os alunos do ensino secundário, com o objetivo de compreender melhor os seus percursos escolares, contextos familiares, condições de estudo, inserção profissional e expectativas futuras.

No caso do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, os relatórios OTES cobrem os anos letivos **2017/18, 2018/19 e 2020/21**, e são construídos a partir de questionários aplicados diretamente aos alunos. Estes relatórios permitem:

- **Caracterizar o perfil dos estudantes** (idade, sexo, nacionalidade);
- **Analisar o contexto familiar** (estrutura familiar, escolaridade dos pais);
- **Avaliar as condições de estudo em casa** (acesso a espaço, computador, internet, livros);
- **Estudar a mobilidade escolar** (mudança de curso, tipo de curso frequentado);
- **Acompanhar a inserção profissional** (estágios, trabalho durante o secundário);
- **Identificar competências desenvolvidas e expectativas pós-secundário.**

A sua utilidade reside na capacidade de fornecer uma visão longitudinal e comparativa, permitindo à escola ajustar práticas pedagógicas, apoio aos alunos e oferta formativa com base em evidência.

Da análise desses 3 relatórios, apresentamos de seguida uma síntese evolutiva dos principais indicadores.

7.4.1. Síntese Executiva (2017/18 → 2018/19 → 2020/21)

- **Amostra:** 108 → 132 → 152 respostas (maior cobertura em 2020/21).
- **Sexo (total):** % de raparigas desce e volta a subir — 51,9% → 46,2% → 54,6%.
- **Idade (≤17 anos):** perfil ligeiramente mais jovem no fim — 50,9% → 47,0% → 57,9%.
- **Estrutura familiar (família conjugal, total):** tendência de redução — 57,4% → 55,3% → 50,7%; monoparental aumenta — 21,3% → 25,8% → 30,3%.
- **Escolaridade dominante na família (ensino superior):** sobe de forma consistente — 18,4% → 23,6% → 31,3%.
- **Nacionalidade (estrangeira, total):** crescimento gradual — 13,9% → 15,2% → 18,4%.
- **Recursos para estudar (Sim e usa, total):**
 - Espaço para estudar: 69,4% → 76,3% → 96,1%.
 - Computador: 91,7% → 91,7% → 96,1%.
 - Internet: 86,1% → 85,5% → 86,8% (estável).
 - Livros: 22,2% → 52,7% → 47,4% (grande salto em 2018/19, ligeira correção em 2020/21; “Não tem” baixa de 46,3% → 32,1% → 29,6%).
- **Tempo casa–escola (<30 min, total):** confortável e estável em níveis altos — 85,2% → 89,3% → 89,2%.
- **Inserção profissional durante o secundário:**
 - Estudante-trabalhador: 15,0% → 15,3% → 6,8%.
 - Estudante e desempregado: 1,9% → 3,1% → 4,1%.

7.4.2. Destaques por Domínio

1) Perfil dos Estudantes

- **Sexo (total):** 51,9% F (2017/18) → 46,2% F (2018/19) → 54,6% F (2020/21). Em CPQ, os rapazes são maioria consistente; em CCH, as raparigas.
- **Idade (≤17 anos):** 50,9% → 47,0% → 57,9%. Aumento da proporção de alunos mais jovens em 2020/21.
- **Nacionalidade (estrangeira):** 13,9% → 15,2% → 18,4%. Crescimento contínuo da diversidade cultural.

2) Contexto Familiar

- **Família conjugal:** 57,4% → 55,3% → 50,7%. Redução progressiva.
- **Família monoparental:** 21,3% → 25,8% → 30,3%. Aumento significativo.

- **Escolaridade dominante (ensino superior):** 18,4% → 23,6% → 31,3%. Indicador de capital cultural crescente.
- **Pais empregados com vínculo estável:** 62,0% → 59,8% → 53,9%. Redução contínua, com quebra mais acentuada em 2020/21.
- **Pais empregados com vínculo precário (contrato a termo, recibos verdes, etc.):** 18,5% → 20,4% → 25,7%. Aumento progressivo, especialmente em 2020/21.
- **Pais desempregados:** 7,4% → 8,3% → 9,9%. Crescimento moderado, mas consistente.
- **Pais reformados ou fora do mercado de trabalho:** 12,1% → 11,5% → 10,5%. Ligeira descida.

3) Condições de Estudo

- **Espaço para estudar (Sim e usa):** 69,4% → 76,3% → 96,1%. Melhoria acentuada.
- **Computador (Sim e usa):** 91,7% → 91,7% → 96,1%. Estável e elevado.
- **Internet (Sim e usa):** 86,1% → 85,5% → 86,8%. Estabilidade.
- **Livros (Sim e usa):** 22,2% → 52,7% → 47,4%. Grande salto em 2018/19, ligeira correção em 2020/21.

4) Mobilidade e Deslocações

- **Tempo casa–escola (<30 min):** 85,2% → 89,3% → 89,2%. Conforto e proximidade mantidos.

5) Trabalho Durante o Secundário

- **Estudante-trabalhador:** 15,0% → 15,3% → 6,8%. Quebra acentuada em 2020/21.
- **Estudante e desempregado:** 1,9% → 3,1% → 4,1%. Crescimento moderado.

6) Tipologia de Cursos

- **CCH (Cursos Científico-Humanísticos):** 55,6% → 60,2% → 59,5%. Estável, com ligeira oscilação.
- **CPQ (Cursos Profissionalmente Qualificantes):** 44,4% → 39,8% → 40,5%. Estabilização após descida em 2018/19.

7) Percurso Escolar

- **Mudança de curso:** 7,9% → 12,1% → 13,8%. Tendência crescente, sobretudo nos CPQ.
- **Razões para mudança:** maioritariamente por inadequação do curso à profissão desejada, reprovações e pressão familiar.

8) Estágio/Formação em Contexto de Trabalho

- **Realização de estágio:** aumento da taxa de participação, com elevada satisfação.
- **Duração média:** 4 a 6 meses, maioritariamente em empresas privadas.
- **Competências adquiridas:** valorizadas pelos alunos, sobretudo nos CPQ.

9) Competências Desenvolvidas

- **Capacidade de resolução de problemas, autonomia e pensamento crítico:** evolução positiva, especialmente nos CPQ.

- **Capacidade técnica e domínio de tecnologias:** reforço claro em 2020/21.

10) Expectativas Pós-Secundário

- **Intenção de prosseguir estudos:** 67,6% → 73,4% → 81,3%. Crescimento consistente.
- **Motivação para continuar a estudar:** maior valorização da qualificação e da carreira.

7.4.3. Nota Interpretativa

Entre 2017/18 e 2020/21, o AE Dr.^a Laura Ayres revela uma evolução positiva em vários indicadores estruturantes. O corpo discente torna-se ligeiramente mais jovem e mais diverso, com melhoria clara nas condições materiais para estudar em casa — especialmente no acesso a espaço próprio e computador. O aumento da escolaridade superior nas famílias sugere um contexto familiar mais favorável à valorização da educação.

A quebra na inserção profissional durante o secundário em 2020/21, acompanhada por um ligeiro aumento do estatuto “estudante e desempregado”, é coerente com o impacto da pandemia, que limitou oportunidades de trabalho e estágios. Por outro lado, a intenção de prosseguir estudos após o secundário cresce de forma sustentada, o que pode indicar uma maior consciência da importância da qualificação para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

A escola parece estar a responder bem às necessidades dos alunos, com reforço das competências técnicas e transversais, e com uma oferta formativa que se ajusta progressivamente ao perfil dos estudantes. A tendência de aumento da mobilidade entre cursos, embora possa sinalizar alguma instabilidade, também pode ser interpretada como maior capacidade de escolha e ajustamento vocacional.

7.5. Análise do Relatório TEIP

7.5.1. Enquadramento Geral

O projeto TEIP (Territórios Educativos de Intervenção Prioritária) visa promover a equidade, inclusão e sucesso educativo, com foco na melhoria dos resultados escolares, redução do abandono e absentismo, e reforço da articulação com a comunidade educativa. Em 2023/2024, o AE Laura Ayres

consolidou práticas pedagógicas e organizacionais que refletem uma cultura de escola centrada no sucesso dos alunos.

7.5.2.2. Indicadores de Desempenho

População Escolar

Total de alunos em 2023/2024:

- Pré-escolar: 260
- 1.º Ciclo: 575
- 2.º Ciclo: 284
- 3.º Ciclo: 485
- Secundário: 692

Taxa de Insucesso Escolar

Ciclo de Ensino	Meta (%)	Valor Alcançado (%)	Cumprimento
1.º Ciclo	1,50	0,35	✓ Atingida
2.º Ciclo	4,40	3,18	✓ Atingida
3.º Ciclo	9,60	8,28	✓ Atingida
Secundário	14,00	14,73	✗ Não atingida

Justificação: A não concretização da meta no secundário deve-se à entrada tardia de alunos estrangeiros, sobretudo brasileiros, com dificuldades de integração e aprendizagem.

Classificação Positiva em Todas as Disciplinas

Ciclo de Ensino	Meta (%)	Valor Alcançado (%)	Cumprimento
1.º Ciclo	93,50	94,43	✓ Atingida
2.º Ciclo	74,00	77,58	✓ Atingida
3.º Ciclo	59,00	56,09	✗ Não atingida
Secundário	68,00	62,44	✗ Não atingida

Nota: No 3.º ciclo e secundário, os principais fatores foram a transferência tardia de alunos e dificuldades linguísticas dos alunos estrangeiros.

Melhoria ou Manutenção da Média Final

Ciclo de Ensino	Meta (%)	Valor Alcançado (%)	Cumprimento
2.º Ciclo	54,00	53,19	✗ Não atingida
3.º Ciclo	56,70	47,22	✗ Não atingida
Secundário	58,00	56,56	✗ Não atingida

Percursos Diretos de Sucesso

Ciclo de Ensino	Meta (%)	Valor Alcançado (%)	Cumprimento
1.º Ciclo	95,00	100,00	✓ Atingida
2.º Ciclo	93,00	97,92	✓ Atingida
3.º Ciclo	82,00	83,21	✓ Atingida

Resultados nas Provas Finais/Exames

- 3.º Ciclo:
 - Português: 58,91% positiva | Média: 2,67
 - Matemática: 39,84% positiva | Média: 2,47
- Secundário:
 - Português: 64,7% positiva | Média: 11,3
 - Taxa de Interrupção Precoce do Percorso Escolar (TIPPE)

Todas as metas foram **atingidas** em todos os ciclos, com valores muito baixos ou nulos.

Absentismo (Médias de Faltas Injustificadas por Aluno)

Ciclo de Ensino	Meta	Valor Alcançado	Cumprimento
1.º Ciclo	0,25	0,23	✓ Atingida
2.º Ciclo	3,00	2,56	✓ Atingida
3.º Ciclo	18,50	16,54	✓ Atingida
Secundário	20,00	19,94	✓ Atingida

Clima de Sala de Aula (indisciplina)

- Metas **atingidas** em todos os ciclos, **exceto no secundário**, onde a taxa foi de 1,3% (meta: 1,2%).
- Justificação:** Incidentes pontuais relacionados com uso indevido de telemóveis e cigarros eletrónicos.

Envolvimento da Comunidade Educativa

Participação e satisfação dos agentes educativos superaram as metas:

- Participação dos EE: 60,98%
- Satisfação com dinâmicas pedagógicas: 83,9%
- Satisfação com clima escolar: 86,7%
- Impacto das parcerias: 81,6%

Medidas Organizacionais e Capacitação

Diversidade de medidas organizacionais e ações de capacitação em áreas como:

- Articulação curricular
- Avaliação das aprendizagens
- Educação inclusiva
- Gestão de conflitos
- Capacitação digital (incluindo pais e alunos)

Impacto das Ações Implementadas

Nesta secção, resume-se a análise feita pelo AESLA ao impacto das diversas ações implementadas no agrupamento para cada uma das 3 áreas apresentadas.

1. Eixo – Cultura de Escola e Lideranças Pedagógicas

Este eixo foca-se na construção de uma cultura organizacional sólida, com liderança pedagógica partilhada e estratégias colaborativas. A análise mostra que as ações implementadas tiveram **impacto elevado** (nível 4) em quase todos os domínios:

- Desenvolvimento e comunicação da visão do agrupamento
- Reforço do trabalho colaborativo entre docentes
- Promoção de lideranças partilhadas e participativas
- Valorização da diversidade e respeito pela multiculturalidade
- Partilha de práticas pedagógicas de referência

Estes resultados refletem uma escola com identidade clara, práticas colaborativas consolidadas e capacidade de adaptação às necessidades dos alunos, especialmente num contexto de diversidade cultural.

2. Eixo – Gestão Curricular

Este eixo avalia a qualidade das práticas pedagógicas e a capacidade de adaptação curricular. Os dados indicam **impacto elevado** (nível 4) nas seguintes áreas:

- Diferenciação pedagógica e uso de metodologias diversificadas
- Criação de ambientes estimulantes para a aprendizagem
- Participação ativa dos alunos no processo de ensino-aprendizagem
- Apoio individualizado e em pequenos grupos
- Desenvolvimento de competências pessoais e sociais

A gestão curricular é reconhecida como eficaz e centrada no aluno, com práticas que promovem a inclusão e o sucesso educativo. A aposta em metodologias centradas nos alunos e em ambientes de aprendizagem positivos é visível nos resultados alcançados.

3. Eixo – Parcerias e Comunidade

Neste eixo, avalia-se o envolvimento da comunidade educativa e a articulação com parceiros externos. A maioria das ações teve **impacto elevado** (nível 4), nomeadamente:

- Promoção de projetos em parceria com impacto nas aprendizagens
- Partilha de recursos locais entre escola e comunidade
- Promoção da cidadania ativa e crítica
- Superação de assimetrias sociais

O agrupamento reconhece uma forte ligação à comunidade, com parcerias eficazes que contribuem para o desenvolvimento integral dos alunos. A participação dos encarregados de educação em ações promovidas pela escola reforça este envolvimento.

7.5.3.3. Considerações Finais

O Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres assume um forte compromisso com a melhoria contínua, atingindo a maioria das metas estabelecidas no âmbito do projeto TEIP. Apesar dos desafios com alunos estrangeiros e algumas metas não atingidas no ensino secundário, os resultados globais são positivos e revelam uma cultura de escola centrada na inclusão, sucesso e envolvimento da comunidade.

Plano de Inovação (2024-27)

7.5.4. Introdução

O Plano de Inovação 2024-2027 do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres (AESLA) é um documento estratégico que orienta a implementação de práticas pedagógicas e organizacionais inovadoras, com vista à melhoria do sucesso educativo, à inclusão e à adaptação curricular face aos desafios contemporâneos. Este plano enquadra-se no disposto no Decreto-Lei n.º 55/2018 e na Portaria n.º 181/2019, e articula-se com o Plano de Ação TEIP do agrupamento.

O período de intervenção abrange três anos letivos, de 2024 a 2027, e contempla medidas específicas para alunos migrantes, bem como a criação de novos percursos formativos no ensino secundário (embora não inclua medidas para o ensino profissional secundário).

O plano foi aprovado por unanimidade pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Geral, tendo obtido parecer favorável dos alunos e encarregados de educação, tendo como objetivo promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, respondendo aos desafios da diversidade cultural, da transformação tecnológica e da adaptação curricular.

7.5.5. Contexto do Agrupamento

- Localização: Quarteira
- População escolar: 2802 alunos de 61 nacionalidades
- Desafios: elevada mobilidade de famílias e alunos, absentismo, indisciplina, dificuldades linguísticas

7.5.6. Medidas Principais

1. Projeto ALL INCLUDED

- Destinado a alunos de PLNM dos 2.º e 3.º ciclos
- Criação de turmas de acolhimento com gestão flexível das matrizes curriculares
- Disciplinas agregadoras: Comunicação em Prática, Laboratório Infante, Ciênci@ em Ação, M@TIC, Oficina de Projeto
- Flexibilização curricular: 27% a 42%

2. Curso Científico-Humanístico de Informática – Percurso Formativo Próprio

- Novas disciplinas: Pensamento Computacional e Programação, Design e Desenvolvimento de Jogos, Gestão de Conteúdos Digitais, Media e Modelação 3D, Aplicações Móveis
- Integra UFCDs do Catálogo Nacional de Qualificações
- Flexibilização curricular: até 35% no 12.º ano

3. Curso Científico-Humanístico de Artes, Design e Comunicação – Percurso Formativo Próprio

- Substitui Geometria Descritiva por Representação Técnica e Digital
- Novas disciplinas: Oficina de Representação Plástica, Design de Comunicação, Desenho de Ilustração, Pintura Digital, Produção de Cartaz
- Flexibilização curricular: até 35% no 12.º ano

7.5.7.Necessidades a que o projeto de intervenção pretende responder

O plano foi desenhado para enfrentar um conjunto de necessidades identificadas no contexto escolar:

- Inclusão de alunos estrangeiros cuja língua materna ou de escolarização não é o português
- Redução da taxa de insucesso escolar, especialmente nos cursos científico-humanísticos
- Melhoria dos percursos escolares, combatendo o abandono e o absentismo
- Promoção da equidade, com respostas pedagógicas ajustadas à diversidade cultural e social
- Desenvolvimento de competências digitais e tecnológicas, essenciais na era digital
- Reversão da desmotivação pelo currículo tradicional, através de abordagens mais flexíveis e inovadoras

7.5.8.Compromissos assumidos com as aprendizagens dos alunos

O Agrupamento compromete-se a:

- Promover uma educação inclusiva e multicultural garantindo equidade e respeito pela diversidade

- Adotar práticas pedagógicas inovadoras que assegurem aprendizagens de qualidade em ambientes estimulantes
- Melhorar os resultados escolares dos alunos estrangeiros nos níveis de iniciação de PLNM
- Reforçar os percursos diretos de sucesso nos cursos científico-humanísticos
- Integrar a tecnologia nas experiências de aprendizagem, potenciando competências digitais
- Fomentar a diferenciação pedagógica, respeitando estilos e ritmos de aprendizagem
- Estimular a curiosidade e autonomia dos alunos
- Desenvolver competências do PASEO, como pensamento crítico, comunicação eficaz e criatividade
- Valorizar a avaliação formativa como ferramenta de apoio ao ensino e aprendizagem

7.5.9. Metas e Indicadores

Projeto ALL INCLUDED

- 90% dos alunos progredirem no nível de proficiência
- 90% de taxa de sucesso na turma de acolhimento
- 80% de taxa de sucesso na turma de origem

Cursos CCH

- Redução de 3 p.p. na taxa de retenção (valor de partida: 14,1%)
- Aumento de 3 p.p. na taxa de percursos diretos (valor de partida: 63,6%)
- 85% de taxa de sucesso pleno nos cursos de Informática e Artes

Monitorização e Avaliação

- Realizada semestralmente pelo Observatório do Sucesso
- Envolvimento de órgãos internos e comunidade educativa
- Utilização do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)
- Processos digitais para reduzir a pegada ecológica

7.5.10. Plano de Formação Docente

- Foco em diferenciação pedagógica, gestão flexível do currículo, metodologias ativas, manuais digitais, sala de aula do futuro, avaliação formativa
- Articulado com o Centro de Formação do Litoral à Serra

7.5.11. Conclusão

O Plano de Inovação 2024-2027 do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres representa um compromisso estratégico com a inclusão, a qualidade educativa e a valorização dos percursos escolares dos alunos. Ao propor medidas inovadoras para alunos migrantes e percursos formativos próprios no ensino secundário, o agrupamento reforça a sua capacidade de resposta aos desafios contemporâneos, promovendo uma escola mais equitativa, flexível e centrada nas aprendizagens. A monitorização contínua, a articulação com a comunidade educativa e o investimento na formação dos profissionais são pilares essenciais para garantir o sucesso das ações previstas. Este plano constitui, assim, um instrumento dinâmico de transformação pedagógica e organizacional, alinhado com os princípios da autonomia, da inovação e da melhoria contínua.

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

7.6.1. O Plano de Ação

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE) do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres (AESLA) para o biénio 2021-2023 é um referencial estratégico que visa a integração transversal das tecnologias digitais no Projeto Educativo, com o objetivo de melhorar os processos educativos e organizacionais.

Dimensão Organizacional

• Diagnóstico e Objetivos:

- A liderança apresenta fragilidades na definição de uma estratégia digital clara, especialmente nos ciclos superiores.
- Há necessidade de melhorar a colaboração entre equipas e o desenvolvimento profissional contínuo.
- Os sistemas de informação estão dispersos, com fracos mecanismos de autenticação e pouca integração entre plataformas.
- Objetivos incluem implementar tecnologias digitais em todas as áreas de atividade, promover o desenvolvimento profissional contínuo e melhorar a comunicação institucional.

• Ações Planeadas:

- Atribuição de tempos letivos comuns para trabalho colaborativo.
- Criação de serviços administrativos online e arquivo digital.
- Utilização regular de plataformas como Moodle e Google GSuite.
- Formação em planeamento estratégico e ferramentas digitais para lideranças.
- Desmaterialização de atos pedagógicos e administrativos.
- Monitorização através da SELFIE nas dimensões de liderança, trabalho colaborativo e desenvolvimento profissional contínuo.

Dimensão Tecnológica e Digital

• Diagnóstico e Objetivos:

- A infraestrutura tecnológica apresenta limitações, como rede elétrica antiquada e falta de recursos humanos especializados.
- Os alunos têm acesso generalizado a equipamentos e internet, mas há necessidade de manutenção e atualização dos recursos.
- Objetivos incluem garantir conectividade, acesso a dispositivos, apoio técnico eficaz e adoção de plataformas digitais.

• Ações Planeadas:

- Reforço da rede de internet nas escolas.
- Aquisição de equipamentos (robótica, tablets, monitores interativos).
- Instalação de servidor próprio e pontos de carregamento.
- Criação da Equipa de Apoio Tecnológico e Digital (EATD).
- Criação de tutoriais e webinars sobre plataformas digitais.
- Monitorização através de indicadores como grau de satisfação dos utilizadores e uso efetivo das plataformas.

Dimensão Pedagógica

• Diagnóstico e Objetivos:

- Os docentes estão maioritariamente no nível 2 de proficiência digital, mas há necessidade de reforço em áreas como avaliação e promoção da criatividade.

- As práticas de avaliação digital e o feedback aos alunos são áreas críticas.
- Objetivos incluem diversificar práticas pedagógicas, promover metodologias ativas, desenvolver competências digitais nos alunos e melhorar a avaliação com recursos digitais.

• Ações Planeadas:

- Criação de banco de recursos digitais e da figura do “Professor Digital”.
- Incubadora de Projetos e Clube de Ciência para apoio a docentes e alunos.
- Participação em projetos como eTwinning e Erasmus.
- Reformulação das AEC com TIC no 1.º ciclo e manutenção da disciplina de Programação e Robótica no 3.º ciclo.
- Sessões de sensibilização sobre cidadania digital, plágio e segurança online.
- Monitorização através da SELFIE e CHECK-IN, com foco na melhoria dos resultados nas áreas pedagógicas.

7.6.2. Avaliação do PADDE

Apesar de estarem definidos indicadores (com base em SELFIE, Check-In, INOVAR e Google Forms) e momentos de avaliação intercalar anual (prevista para o final dos anos letivos 2021/22 e 2022/23), não foram fornecidos nem encontrados esses relatórios no site institucional do agrupamento.

7.7. A grelha de autoavaliação

Com base na Grelha de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres (AESLA), estas são as sugestões de melhoria consolidadas por cada critério CAF Educação:

Critério 1 – Liderança

- Promover sessões internas de divulgação dos documentos estruturantes do agrupamento (sessões de trabalho, flyers, vídeos, redes sociais, página do agrupamento).
- Aplicar o plano de comunicação do agrupamento.
- Definir a política de gestão documental do agrupamento.
- Implementar procedimentos de registo e recolha de informação sobre atividades e feedback da comunidade.

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

- Divulgação de documentos através dos canais de estilo.
- Organizar sessões de formação para potenciar o uso das tecnologias disponíveis.
- Divulgação do plano de comunicação do agrupamento no início de cada ano letivo.
- Melhor divulgação do PADDE e monitorização das atividades propostas.

Critério 3 – Pessoas

- Divulgação do plano de formação para pessoal docente e não docente.
- Revisão e ajuste periódico do plano de formação.
- Verificação do número de alunos que alteram o percurso formativo.
- Reformulação dos manuais de acolhimento (PD, PND e alunos/famílias).
- Implementação de sistema eficaz de aplicação de questionários e definição de Ações de Melhoria.
- Elaboração de regulamento para cumprimento do RGPD.

Critério 4 – Parcerias e Recursos

- Divulgação das entidades parceiras.
- Definição de política de sustentabilidade ambiental.
- Realização de atividades de job shadowing e visitas a instituições.
- Melhorar as estratégias de preparação dos alunos para a vida ativa.
- Procurar estratégias para maior envolvimento da comunidade.
- Publicitação das linhas orientadoras do orçamento na página do agrupamento.
- Organização de Sistema de gestão documental.
- Definir política de uso eficiente das TIC.
- Melhoria e adequação das infraestruturas.
- Melhorar acessibilidade ao 1.º piso do bloco C da escola secundária.

Critério 5 – Processos

- Partilha de conhecimentos após mobilidades Erasmus (através de workshops e jornadas pedagógicas).
- Constituição de sistema funcional de gestão de reclamações.
- Constituição de equipa para acompanhamento do percurso dos alunos após o ensino secundário.

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

- Recolher informação formalmente, analisá-la e retirar conclusões para implementar melhorias.
- Implementação de sistema de monitorização que contemple os aspetos descritos no subcritério 6.2.

Critério 7 – Resultados das Pessoas

- Incluir nos questionários itens que permitam recolher informação sobre aspetos ainda não monitorizados.
- Desenvolver mecanismos que aumentem a participação nas inquirições dirigidas à comunidade.

Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social

- Definir plano de recolha de informação sobre questões ambientais, sociais e económicas em que o agrupamento está envolvido.
- Criar sistema de monitorização das atividades já implementadas na área da responsabilidade social.

Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave

- Implementar projeto de tutoria para alunos do ensino profissional: “Decido o meu Futuro” para planeamento da carreira profissional.

- Potenciar o uso das TIC em sala de aula através da partilha de boas práticas (através de workshops, webinaries e jornadas pedagógicas).

7.8. 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.

7.8.1. Alunos

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 1473 alunos do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, entre 25 de novembro e 3 de dezembro de 2024, com uma taxa de participação de 76,4% e uma margem de erro de apenas 1,2%, o que garante elevada fiabilidade estatística. As questões abrangeram múltiplas dimensões da vida escolar, como imagem institucional, acolhimento, serviços, acessibilidade, participação, inclusão e apoio ao aluno.

Satisfação global

Os resultados revelam uma perceção global positiva da experiência escolar, com a maioria dos indicadores a obter entre 65% e 90% de respostas favoráveis. Os alunos demonstram sentir-se acolhidos, envolvidos e respeitados, valorizando o ambiente humano e pedagógico do Agrupamento, embora apontem algumas fragilidades nos serviços e nas infraestruturas.

Áreas consistentes de satisfação

Destacam-se como pontos fortes a Biblioteca Escolar (84,8%), o acolhimento dos professores (83,1%), o respeito pelos valores humanos (80,3%), o envolvimento com a comunidade (79,8%), a confiança no Agrupamento (77,5%), o respeito pelo ambiente (77,1%), a qualidade institucional (76,1%), a exigência dos professores (74,4%), a imagem na comunidade (74,1%) e o envolvimento na vida escolar (69,4%), evidenciando a valorização dos espaços, das relações humanas e da exigência académica.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas pelos alunos incluem a higiene dos espaços (42,0% de insatisfação), a preparação para a vida real (37,5%), a dificuldade de estacionamento (34,0%), o serviço de bar (31,4%), o refeitório (29,5%), a atuação dos funcionários (28,5%), a conservação dos edifícios (27,5%), o uso das tecnologias na sala de aula (25,6%), e os tempos de resposta às reclamações (22,5%) e às solicitações (19,3%), revelando preocupações com condições físicas, serviços básicos e eficácia institucional.

Conclusão

O Agrupamento apresenta níveis elevados de satisfação entre os alunos, sobretudo nas dimensões humanas, pedagógicas e de imagem institucional. No entanto, persistem áreas críticas que exigem intervenção estratégica, nomeadamente na higiene, alimentação, acessibilidade, modernização tecnológica e resposta às preocupações dos alunos, sendo essencial reforçar a escuta ativa e a concretização de melhorias visíveis.

7.8.2. Pais/Encarregados de Educação

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 705 Pais/Encarregados de Educação do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, entre 25 de novembro e 3 de dezembro de 2024, com uma taxa de participação de 28,6% e uma margem de erro de cerca de 3,5%, o que garante boa fiabilidade estatística. As questões abrangeram imagem institucional, acolhimento, serviços, acessibilidade, participação, inclusão e comunicação com as famílias.

Satisfação global

Os dados revelam uma perceção bastante positiva por parte dos Pais/EE relativamente à experiência educativa dos seus educandos, com a maioria dos indicadores a apresentar níveis de satisfação superiores a 75%. Destacam-se a confiança no Agrupamento, o acolhimento dos professores e funcionários, e a segurança, embora surjam fragilidades em áreas como o refeitório, conservação dos edifícios e tempo de resposta às reclamações.

Áreas consistentes de satisfação

As dimensões mais valorizadas incluem o acolhimento dos professores (94,0%) e dos funcionários (92,9%), a confiança no Agrupamento (93,2%), a qualidade institucional (92,3%), a imagem na comunidade (89,4%), o respeito pelos valores humanos (89,6%) e pelo ambiente (87,1%), a segurança (85,4%), o envolvimento na vida escolar (88,2%) e o serviço de secretaria (84,7%), evidenciando uma perceção positiva da escola enquanto espaço seguro, humano e bem organizado.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem o tempo de resposta às reclamações (27,0%), a dificuldade de estacionamento (28,7%), a conservação dos edifícios (18,0%), a preparação para a vida real (15,7%), o serviço de bar (12,7%), os serviços de psicologia (5,8%), os apoios aos alunos (8,3%), o uso das tecnologias (6,1%), a clareza da informação online (6,0%) e a transparência institucional (5,6%), revelando preocupações com a infraestrutura, os serviços de apoio e a articulação com o futuro dos alunos.

Conclusão

O Agrupamento apresenta níveis elevados de satisfação por parte dos Pais/EE, sobretudo nas dimensões de acolhimento, confiança institucional, segurança e envolvimento na vida escolar. No entanto, persistem áreas que devem ser alvo de intervenção prioritária, como a conservação dos edifícios, os serviços de alimentação, a preparação dos alunos para a vida adulta e a eficácia na resposta às reclamações, sendo essencial reforçar a comunicação com as famílias e a modernização dos recursos.

7.8.3.Parceiros/Stakeholders

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a entidades parceiras e outras organizações externas com ligação ao Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, entre 25 de novembro e 3 de dezembro de 2024. Foram obtidas apenas 3 respostas, o que representa uma taxa de participação de 10,3% e uma margem de erro elevada (cerca de 44,5%), pelo que os resultados devem ser interpretados com cautela e como indícios qualitativos.

Satisfação global

Apesar do número reduzido de respostas, os dados apontam para uma perceção global positiva das entidades externas relativamente ao Agrupamento. A maioria dos indicadores apresenta 100% de respostas favoráveis (“Satisfeito” ou “Muito satisfeito”), com destaque para a imagem institucional, o respeito pelos valores humanos e ambientais, e a qualidade da comunicação e dos serviços prestados.

Áreas consistentes de satisfação

As dimensões mais valorizadas incluem o conhecimento do Projeto Educativo e do Regulamento Interno (100%), a qualidade do Agrupamento (100%), a cortesia dos colaboradores (100%), a transparência institucional (100%), o respeito pelos valores humanos (100%) e pelo ambiente (100%), a imagem na comunidade (100%), o atendimento telefónico (100%), o tempo de resposta às solicitações (100%) e os resultados dos alunos (100%), evidenciando uma perceção positiva da escola enquanto parceira institucional.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem a disponibilidade para resolver imprevistos (33,3% de insatisfação), as melhorias implementadas no Agrupamento (33,3%), a consulta às entidades para apresentação de sugestões (33,3%), a disponibilização da informação (33,3%) e a preparação dos alunos para a vida real e mercado de trabalho (33,3%), sugerindo oportunidades de melhoria na comunicação ativa, na escuta das entidades parceiras e na articulação entre escola e sociedade.

Conclusão

Apesar da reduzida taxa de participação, os dados recolhidos revelam uma perceção globalmente positiva do Agrupamento por parte das entidades externas. É importante reforçar os mecanismos de escuta ativa, melhorar a visibilidade das melhorias implementadas e aprofundar a articulação com o tecido social e económico local, consolidando relações de confiança e cooperação mútua.

7.8.4. Pessoal docente

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 263 docentes do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, entre 25 de novembro e 3 de dezembro de 2024, com uma taxa de participação de 96,3% e

uma margem de erro de cerca de 1,5%, o que garante excelente fiabilidade estatística. As questões abrangeram imagem institucional, envolvimento, gestão, condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, motivação e liderança.

Satisfação global

Os dados revelam uma perceção muito positiva por parte do pessoal docente relativamente ao funcionamento do Agrupamento, com a maioria dos indicadores a apresentar níveis de satisfação superiores a 80%. Destacam-se a qualidade institucional, o clima de trabalho, a liderança intermédia e a motivação para colaborar, embora surjam fragilidades em áreas como os espaços de trabalho, o reconhecimento profissional e a burocracia.

Áreas consistentes de satisfação

As dimensões mais valorizadas incluem a qualidade do Agrupamento (95,4%), a imagem na comunidade (93,9%), o relacionamento com a sociedade (89,7%), o clima de trabalho (91,2%), a igualdade de tratamento (93,9%), as condições de higiene (95,5%) e segurança (95,1%), a Biblioteca Escolar (93,5%), a motivação para trabalho em equipa (95,8%) e a liderança intermédia, que apresenta níveis de satisfação superiores a 88% em todos os indicadores.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem os espaços de trabalho para professores (27,8% de insatisfação), o reconhecimento dos esforços individuais (16,7%), o serviço de bar (19,8%), a participação em projetos de mudança (11,0%), o acesso a formação relevante (9,5%), o serviço de reprografia (6,5%), a conciliação entre vida pessoal e profissional (19,8%), a aceitação de sugestões pela liderança de topo (3,8%) e o reconhecimento por essa mesma liderança (9,5%), além de críticas recorrentes à burocracia e à comunicação interna.

Conclusão

O Agrupamento apresenta níveis muito elevados de satisfação entre os docentes, sobretudo nas dimensões de qualidade institucional, ambiente profissional, segurança e liderança pedagógica. No entanto, persistem desafios que exigem atenção estratégica, como a valorização do esforço individual, a melhoria das condições físicas de trabalho, a redução da carga burocrática e o reforço da formação contínua e da escuta ativa por parte da gestão.

7.8.5. Pessoal Não docente (PND)

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 103 elementos do Pessoal Não Docente do Agrupamento de Escolas Dr.^a Laura Ayres, entre 25 de novembro e 3 de dezembro de 2024, com uma taxa de participação de 70,5% e uma margem de erro de cerca de 5,1%, o que garante uma fiabilidade estatística aceitável. As questões abrangeram imagem institucional, gestão, condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, motivação e liderança.

Satisfação global

Os dados revelam uma perceção global positiva por parte do PND relativamente ao funcionamento do Agrupamento, com a maioria dos indicadores a apresentar níveis de satisfação superiores a 65%. Destacam-se positivamente a conciliação entre vida pessoal e profissional, as condições de higiene e segurança, e a motivação para aprender e colaborar, embora surjam fragilidades significativas ao nível do reconhecimento, da comunicação interna e das condições de trabalho específicas para este grupo.

Áreas consistentes de satisfação

As dimensões mais valorizadas incluem a conciliação da vida profissional com a vida pessoal (86,4%), as condições de higiene (92,2%) e segurança (81,6%), os serviços administrativos (84,5%), a Biblioteca Escolar (82,5%), e os níveis de motivação para aprender novos métodos de trabalho (91,3%), desenvolver trabalho em equipa (86,4%), participar em ações de formação (88,4%), envolver-se em projetos de mudança (84,4%) e sugerir melhorias (79,6%), evidenciando um corpo não docente motivado, colaborativo e com uma perceção positiva das condições básicas de trabalho.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem a sala de pessoal não docente (29,1% de insatisfação), o reconhecimento dos esforços individuais (41,8%), o sistema de avaliação do desempenho (30,1%), o serviço de bar (25,3%), o clima de trabalho (27,2%), a igualdade de tratamento (20,4%), o reconhecimento das equipas (28,2%), o acesso a formação relevante (34,0%), a oportunidade de desenvolver novas competências (29,2%) e a comunicação com a liderança intermédia (24,4%), revelando preocupações com valorização profissional, espaços físicos, justiça organizacional e escuta ativa.

Conclusão

O Agrupamento apresenta níveis globalmente positivos de satisfação por parte do pessoal não docente, sobretudo nas dimensões de higiene, segurança, motivação e colaboração. No entanto, persistem áreas críticas que devem ser alvo de intervenção prioritária, como a valorização e reconhecimento dos trabalhadores, a melhoria dos espaços de descanso, a justiça na avaliação de desempenho, o acesso à formação e o reforço da comunicação com a liderança.

7.9. Análise de sugestões

As sugestões de melhoria recolhidas junto dos departamentos, da direção, do pessoal docente e não docente (PND), bem como de alunos e encarregados de educação, refletem uma preocupação transversal com a melhoria contínua do ambiente escolar, da qualidade dos serviços e da organização interna. Este documento agrupa essas propostas por áreas de intervenção.

1. Higiene e Manutenção

- **Casas de banho:** Necessidade de obras, ventilação e higienização adequadas.
- **Pombos:** Eliminação da presença no corredor central da Escola Secundária por questões de saúde pública.
- **Colchões de desporto:** Substituição dos existentes no pavilhão devido ao mau estado.
- **Papel higiénico:** Garantir disponibilidade nos WC.
- **Espaços comuns:** Melhor higienização, incluindo o pavilhão e blocos.
- **Equipamentos:** Manutenção de computadores, impressoras e equipamentos do auditório.
- **Espaços de trabalho:** Criação de sala de trabalho para professores, aproveitando espaços como o de ciência viva e o antigo gabinete da diretora.

2. Serviços de Bar e Refeitório

- **Oferta e funcionamento:**
 - Maior variedade de sandes e melhoria na sua composição.
 - Melhorar a oferta de produtos nos bares da Secundária e EB23.
 - Manter o bar da EB23 aberto aos docentes durante o almoço.
 - Diversificar a ementa do bar da EB23.

- **Infraestruturas:**

- Disponibilizar mais micro-ondas no bar da Secundária.
- Criar uma sala de pessoal com micro-ondas, mesas e sofás.

- **Logística:**

- Rever organização do serviço para reduzir tempo de espera.
- Desfasar horários de almoço dos alunos.
- Gerir doses servidas no refeitório com bom senso.
- Reavaliar o horário de funcionamento do bar (prolongar horário da tarde).
- Dividir o espaço de bar entre alunos e professores à hora de almoço.

3. Reprografia

- **Horário e funcionamento:**

- Ajustar o horário da reprografia da EB23.

- **Materiais:**

- Garantir disponibilidade de papel A4 e A3.

- **Sistema de carregamento:**

- Permitir carregamentos de qualquer valor (mínimo de 0,50€), em vez de múltiplos fixos.

4. Segurança e Funcionamento Interno

- **Supervisão:**

- Reforçar presença de assistentes nos blocos.
- Formação para funcionários sobre interação com alunos e docentes.
- Permanência dos assistentes operacionais nos blocos conforme horário.

- **Controlo de acessos:**

- Melhorar identificação de pessoas à entrada da escola.
- Presença mais frequente da Escola Segura nas portarias em horários críticos.

- **Ambiente escolar:**

- Reduzir interrupções nas aulas causadas por comportamentos inadequados.

- Reavaliar os lugares de fumadores (afastamento das zonas de acesso dos alunos).

5. Avaliação e Desenvolvimento Profissional

- **Avaliação de desempenho (ADD):**
 - Definir descritores claros para tornar o processo mais objetivo.
- **Formação:**
 - Inserir link para o CFAELS na página da escola.
 - Identificar ausência de formação específica para o grupo 430.

6. Organização e Trabalho em Equipa

- **Horários de reuniões:**
 - Reduzir marcações às quartas-feiras à tarde para facilitar trabalho das equipas.
- **Sugestões e participação:**
 - Criar uma caixa de sugestões.
 - Estabelecer regulamento para eventos escolares (incluindo regras sobre música).
 - Maior abertura dos chefes de serviço para acolher sugestões dos PND.
 - Realizar mais reuniões informativas para os PND.
 - Reconhecer os esforços individuais dos colaboradores.
 - Disponibilidade da Diretora para atendimento a alunos e encarregados de educação em dia agendado.
 - Dar resposta às reclamações/sugestões apresentadas.

Conclusão

As propostas apresentadas revelam um forte envolvimento da comunidade educativa na construção de uma escola mais funcional, segura e acolhedora. A diversidade das sugestões mostra a importância de uma gestão participativa e atenta às necessidades reais dos diferentes intervenientes.

8. Anexos

8.1. Anexo 1 – Ciclo PDCA

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

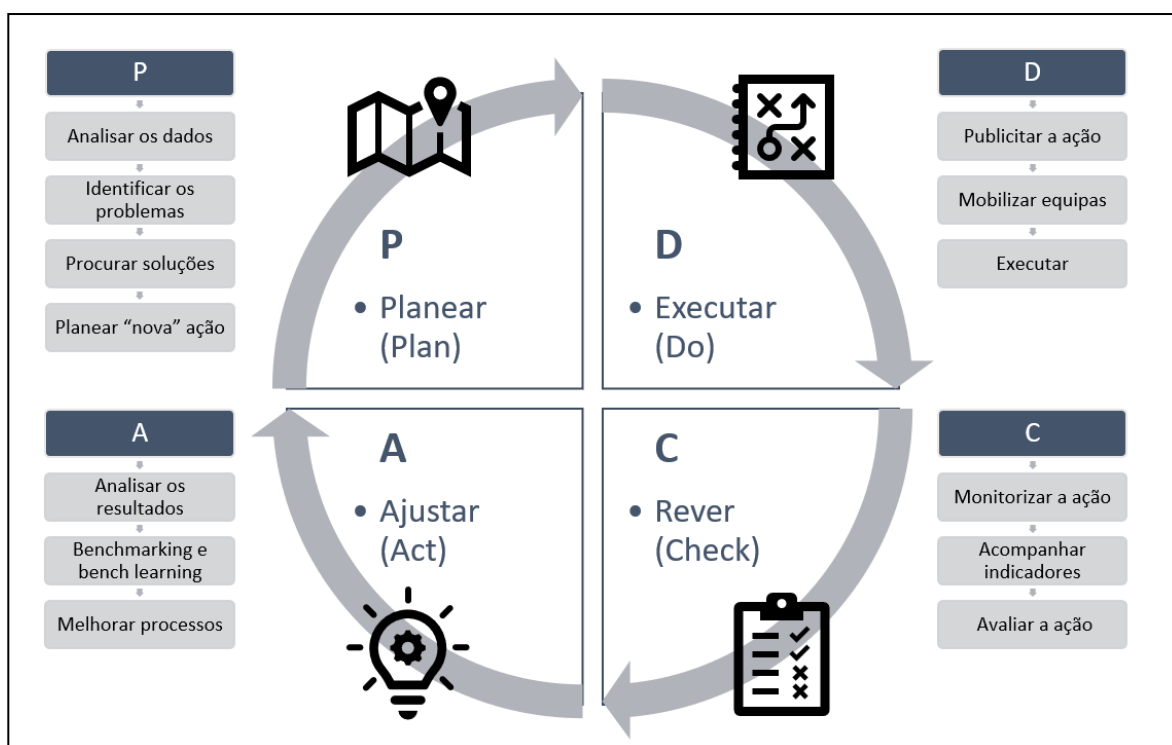


Figura 1 – Ciclo PDCA

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

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



Plano de Ações de Melhoria

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

8.2. Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Exemplo de Meta

- AM1_M1: Aumentar o uso de RED (Recursos Educacionais Digitais⁴) por turma em 10% (relativamente ao ano letivo anterior) até julho de 2021.

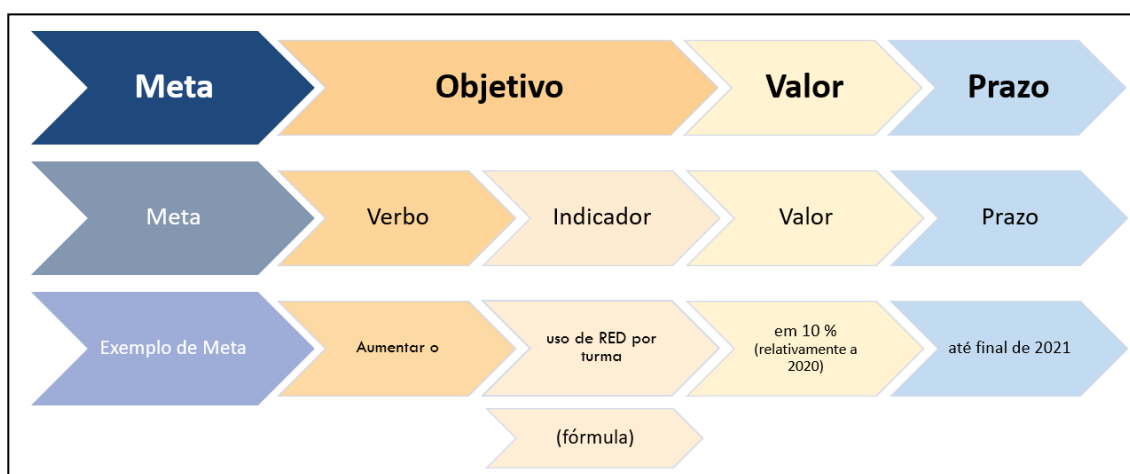


Figura 2 – Construção de metas

Análise do nível de consecução da meta

Data do cálculo

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

Variáveis a mobilizar

- URT_{2021} – Uso de RED por turma no ano corrente (n)
- URT_{2020} – Uso de RED por turma no ano anterior (n-1)
- $NRED_{2021}$ – Percentagem de RED registados ao longo do ano corrente (n)
- $NRED_{2020}$ – Percentagem de RED registados no ano anterior (n)
- $AM1_M1_{2021}$ – Desempenho/valor do indicador no ano corrente (n), em %

Fórmulas

- $URT_n = \frac{NRED_n}{NT_n}$
- $AM1_M1_n = \frac{NRED_n - NRED_{n-1}}{NRED_{n-1}} \times 100 (\%)$ – Esta fórmula dá-nos o aumento percentual do uso de RED por turma, no ano corrente (**n**), relativamente ao ano anterior (**n-1**).

⁴ RED – Recurso Educativo Digital. Todo o recurso que possa ser utilizado em contexto educativo para promover aprendizagens, independentemente de ser uma aplicação ou de ter sido criado com esse objetivo em mente. (cf. [Recursos Educacionais Digitais: Conceito RED](#))

8.3. Anexo 3 – Tipos de indicador

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

Assim, temos os seguintes tipos de indicador:

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