



**Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova,
Proença-a-Nova**

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA (2026/28)

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 2025, após a aplicação do processo CAF Educação (versão 2013)

Equipa de Autoavaliação

28/02/2026

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coord. EAA - Docente	Maria João Henriques Pereira
Representante da Educação pré-escolar	Maria Helena Valente Santos Breia
Representante do 1ºCEB	Maria do Rosário Alves Dias
Representante do 2ºCEB	Carlos Manuel da Silva Salvado
Representante do 3ºCEB	Carla Isabel Monteiro Gonçalves Nunes da Silva
Representante do Ensino Secundário	Célia Maria Guardado Antunes Rolo Santiago
Representantes dos Cursos Profissionais	Jorge Mateus Simão Santos
Representante dos Professores Bibliotecários	Jorge Antunes Santiago
Representante AT	Luís Manuel Silva Lourenço
Representante AO	Leonor de Fátima Almeida da Cruz Mota
Representante da Associação de Estudantes	Laura Nogueira
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação	Paula Cristina Valério Sequeira
Representante Stakeholders/Parceiros	João Crisóstomo Pereira Cavalheiro Manso
Representante Stakeholders/Parceiros	Paula Cristina Marques Balau Esteves

Responsabilidade sobre o documento			
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA 2025-27			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	28/02/2026
Verificado por:	Diretor	Em:	13/03/2026
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	17/03/2026-
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	28/02/2026	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	

Uso Ético e Responsável da Inteligência Artificial

Na *Another Step*, o recurso a ferramentas de inteligência artificial é parte integrante de uma estratégia consciente e responsável de apoio à análise, à investigação e à produção de conteúdos, o mesmo se aplicando às gravações automáticas e transcrições via Teams (ou similar). A utilização destas tecnologias visa potenciar a qualidade, a clareza e a eficiência do trabalho desenvolvido, mantendo sempre a primazia do pensamento humano e o controlo integral do processo criativo por parte dos consultores e formadores. A inteligência artificial é usada como instrumento de apoio, nunca como substituto da autoria ou da reflexão crítica que sustentam os nossos projetos.

As interações com sistemas de IA seguem princípios de ética digital, confidencialidade e respeito pela propriedade intelectual. Todas as ferramentas são utilizadas em contexto seguro, com licenças institucionais e políticas de proteção de dados rigorosas. Desta forma, garantimos que os resultados apresentados traduzem o esforço cognitivo e investigativo genuíno da equipa da *Another Step*, reforçando o compromisso com a integridade, a transparência e a qualidade do nosso trabalho.

Índice

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABELAS.....	5
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	6
DEFINIÇÃO DE TERMOS	8
1. INTRODUÇÃO	10
2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
2.1. OBJETIVO.....	12
2.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	12
2.3. RESUMO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	14
<i>AM1 – Monitorização Integrada e Uso Estratégico dos Dados</i>	<i>14</i>
<i>AM2 – Partilha Estruturada de Boas Práticas Pedagógicas</i>	<i>14</i>
<i>AM3 – Acolhimento e Integração de Alunos e Profissionais.....</i>	<i>14</i>
<i>AM4 – Envolvimento Efetivo dos Alunos nos Processos de Decisão</i>	<i>15</i>
3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA E FUNDAMENTAÇÃO	16
3.1. RESUMO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	16
3.2. APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS.....	20
4. AÇÕES DE MELHORIA A IMPLEMENTAR.....	24
4.1. QUICK WINS - MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO.....	24
4.2. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	27
4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	27
4.4. JUSTIFICAÇÃO DAS PONTUAÇÕES ATRIBUÍDAS	29
<i>AM1: Monitorização integrada e uso estratégico dos dados.....</i>	<i>29</i>
<i>AM 2: Partilha estruturada de boas práticas pedagógicas</i>	<i>29</i>
<i>AM 3: Acolhimento e integração de alunos e profissionais.....</i>	<i>29</i>
<i>AM 4: Envolvimento efetivo dos alunos nos processos de decisão.....</i>	<i>30</i>
4.5. PLANEAMENTO DAS QUICK WINS E AÇÕES DE MELHORIA	31
5. FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	34
5.1. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	34
AM1 - MONITORIZAÇÃO INTEGRADA E USO ESTRATÉGICO DOS DADOS.....	36
AM2 - PARTILHA ESTRUTURADA DE BOAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	40
AM3 - ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE ALUNOS E PROFISSIONAIS	44
AM4 - ENVOLVIMENTO EFETIVO DOS ALUNOS NOS PROCESSOS DE DECISÃO.....	48
6. RECOMENDAÇÕES.....	52
6.1. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM)	52
6.2. COORDENAÇÃO DAS AM	53
6.3. MONITORIZAÇÃO E SUPERVISÃO	53
7. APÊNDICES	54
7.1. O PROJETO EDUCATIVO	55
7.1.1. Área de Intervenção: Pedagógica / Relacional.....	55
7.1.2. Área de Intervenção: Recursos e Equipamentos	55
7.1.3. Área de Intervenção: Organizacional	56
7.1.4. Resumo.....	56
7.2. O PLANO ANUAL DE ATIVIDADES (PAA)	57
7.2.1. Introdução	57

7.2.2.	Objetivos.....	57
7.2.3.	Ações previstas.....	57
7.2.4.	Conclusão	57
7.3.	ANÁLISE DO CLIMA DE SALA DE AULA (FRW)	58
7.3.1.	Clima de sala de aula.....	58
7.3.2.	Dinâmica pedagógica e avaliação.....	58
7.3.3.	Metodologias de ensino	58
7.3.4.	Temas da atualidade e cidadania	59
7.3.5.	Uso de tecnologia.....	59
7.3.6.	Resumo.....	59
7.4.	A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO (CAF).....	60
7.4.1.	Critério 1: Liderança	60
7.4.2.	Critério 2: Planeamento e Estratégia	60
7.4.3.	Critério 3: Pessoas	60
7.4.4.	Critério 4: Parcerias e Recursos	60
7.4.5.	Critério 5: Processos	60
7.4.6.	Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	61
7.4.7.	Critério 7: Resultados das Pessoas	61
7.4.8.	Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social	61
7.4.9.	Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave	61
7.4.10.	Resumo.....	61
7.5.	OS QUESTIONÁRIOS CAF APLICADOS À COMUNIDADE	62
7.5.1.	Alunos.....	62
7.5.2.	Pais/Encarregados de Educação	64
7.5.3.	Parceiros e Outras Entidades	65
7.5.4.	Pessoal Docente	66
7.5.5.	Pessoal Não Docente.....	67
7.5.6.	Resumo.....	68
7.6.	GRUPOS DE FOCO	70
7.6.1.	Grupo de foco do PND	70
7.6.2.	Grupo de foco dos alunos.....	71
7.7.	PADDE E DIMENSÃO TECNOLÓGICA DA ESCOLA.....	73
7.7.1.	Introdução	73
7.7.2.	Dimensão Organizacional	73
7.7.3.	Dimensão Tecnológica e Digital	73
7.7.4.	Dimensão Pedagógica.....	73
7.7.5.	Resumo.....	74
7.8.	PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	75
7.8.1.	Introdução.....	75
7.8.2.	Objetivos.....	75
7.8.3.	Resumo.....	75
7.9.	PROJETOS DA ESCOLA	76
7.9.1.	Introdução: relevância e identificação dos projetos.....	76
7.9.2.	Objetivos.....	76
7.9.3.	Conclusão: diversidade e adequação	77
7.10.	ANÁLISE DOS RESULTADOS ESCOLARES	78
7.11.	RELATÓRIO SPO.....	79
7.11.1.	Introdução.....	79
7.11.2.	Atividades desenvolvidas.....	79
7.11.3.	Problemas identificados e respostas dadas.....	79
7.11.4.	Áreas de melhoria a considerar.....	80
7.11.5.	Conclusão	80
7.12.	PROGRAMA ECO-ESCOLAS	81
7.12.1.	Introdução	81
7.12.2.	Enquadramento e continuidade estratégica	81
7.12.3.	Governança ambiental e participação	81
7.12.4.	Diagnóstico ambiental e resultados	81

7.12.5. Planeamento, ação e monitorização.....	82
7.12.6. Integração curricular, comunidade e ODS.....	82
7.12.7. Resumo crítico	82
8. ANEXOS.....	83
8.1. ANEXO 1 CICLO PDCA	84
8.2. ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES.....	85
8.3. ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	86

Índice de figuras

FIGURA 1 – CICLO PDCA	84
FIGURA 2 – CONSTRUÇÃO DE METAS	85

Índice de tabelas

TABELA 1 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E RELEVÂNCIA (SEM ORDEM RELEVANTE)	21
TABELA 2 - QUICK WINS: LISTAGEM DAS MEDIDAS RÁPIDAS A IMPLEMENTAR	25
TABELA 3 – CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AM.....	27
TABELA 4 - PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA (AM)	28
TABELA 5 - AM1: MONITORIZAÇÃO INTEGRADA E USO ESTRATÉGICO DOS DADOS	29
TABELA 6 - AM 2: PARTILHA ESTRUTURADA DE BOAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS	29
TABELA 7 - AM 3: ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DE ALUNOS E PROFISSIONAIS	29
TABELA 8 - AM 4: ENVOLVIMENTO EFETIVO DOS ALUNOS NOS PROCESSOS DE DECISÃO.....	30
TABELA 10 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	31
TABELA 11 - TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NOS QUESTIONÁRIOS CAF	62

Lista de siglas e acrónimos

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

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

Definição de termos¹

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

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

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

1. Introdução

O PAM resulta do exercício de autoavaliação com base no modelo *Common Assessment Framework* (CAF – Educação), realizado pela escola entre fevereiro e dezembro 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:

- Candidatura ao Galardão Eco-Escolas (2024/25)
- Grelha de autoavaliação (GAA) da EAA (2025),
- Plano Anual de Atividades (PAA)
- Plano de Comunicação (2024),
- Plano para o Desenvolvimento Digital da Escola - PADDE (2022),
- Projeto Educativo (2024/27),
- Relatório Anual de Atividades do Serviço de Psicologia e Orientação – SPO (2024),
- Relatório da Auditoria do Projeto Eco-Escolas (2021),
- Relatório de Análise da Comunicação Interna e Plataformas Digitais (s.d., presumivelmente de 2024),
- Relatório de Análise de Resultados Escolares (2015/24),
- Relatório de Execução do PAA (2023/24),
- Relatórios da Framework de Análise do Clima de Sala de Aula (2024),
- Relatórios dos Grupo de Foco (PND e Alunos) na análise dos resultados dos questionários CAF (2025),
- Relatórios dos Projetos da Escola (2024),
- Relatórios dos questionários CAF Educação aplicados à comunidade (2025).

Este exercício de Autoavaliação enquadra-se num percurso intencional e progressivo de autorregulação organizacional do Agrupamento, assumido como instrumento central de governação, aprendizagem institucional e melhoria contínua. A opção pela aplicação do modelo CAF Educação (versão 2013) traduz a compreensão da autoavaliação como um processo estruturado, participado e sistemático, orientado para o desenvolvimento organizacional e para a consolidação de uma cultura reflexiva, sustentada em evidências e no envolvimento dos diferentes atores educativos.

A CAF Educação foi mobilizada enquanto referencial estruturante de análise e aprendizagem institucional, permitindo à organização organizar o pensamento estratégico, explicitar práticas e processos e promover uma leitura transversal e integrada do seu funcionamento. O modelo constituiu uma linguagem comum e um quadro de coerência que favoreceu o diálogo entre estruturas, níveis de decisão e áreas de intervenção, apoiando a sistematização da reflexão coletiva e a maturação organizacional.

O desenvolvimento do processo assentou numa lógica de participação alargada, envolvendo a Equipa de Autoavaliação, as lideranças intermédias, os órgãos de gestão e diferentes grupos da comunidade educativa. A recolha, organização e análise de evidências permitiram tornar visíveis práticas consolidadas e áreas de intervenção prioritárias, reforçando rotinas de monitorização, reflexão e aprendizagem interna, num quadro de corresponsabilização e compromisso coletivo.

O Plano de Ações de Melhoria (PAM) decorre igualmente do enquadramento normativo que orienta a ação educativa, designadamente do Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, que estabelece os princípios e normas da educação inclusiva, entendida como um processo que responde à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos, promovendo a sua participação nos processos de aprendizagem e na vida da

comunidade educativa. Articula-se, ainda, com o Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, que define o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, em alinhamento com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO).

O PASEO é assumido como uma matriz comum orientadora da intencionalidade educativa, definindo valores, competências e princípios que sustentam a ação pedagógica. Mais do que um documento normativo, constitui um referencial mobilizador que interpela os docentes a promover o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e cognitivas, preparando os alunos para uma participação informada, crítica e responsável na sociedade. Esta intencionalidade esteve subjacente ao desenho das ações de melhoria, em articulação com as necessidades identificadas ao longo do processo de autoavaliação.

Ao longo deste percurso, o Agrupamento contou com o acompanhamento da Another Step, que assumiu o papel de “amigo crítico”, aportando experiência consolidada na aplicação da CAF Educação em contextos educativos. O seu contributo permitiu reforçar o rigor metodológico, aprofundar a qualidade da reflexão e apoiar a consolidação de práticas de autorregulação mais consistentes e sustentadas, fortalecendo a autonomia crítica da organização na utilização da CAF como instrumento de governação e melhoria contínua.

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 da escola. Em termos práticos, o PAM serve como um roteiro estratégico para orientar as iniciativas e projetos da escola 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 da escola;
- **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 da escola, 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 da escola. De referir que, se a sua eficácia está muito relacionada com a necessidade de os alunos adquirirem o perfil de competências previsto no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO); a eficiência depende da otimização dos recursos e da celeridade dos processos.

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

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

2.2. Estrutura do documento

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

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

1. Introdução

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

2. Sumário Executivo:

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

3. Oportunidades de melhoria e fundamentação:

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

4. Ações de Melhoria a Implementar:

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

5. Fichas das Ações de Melhoria:

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

6. Recomendações

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

7. Apêndices

- **Objetivo:** Disponibilizar a análise feita aos documentos de suporte e enquadramento estratégico que fundamentam o PAM.

- **Conteúdo:** Análise de cada um dos documentos analisados e que sustentam a definição do atual PAM.

8. Anexos

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

2.3. Resumo das ações de melhoria

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

AM1 – Monitorização Integrada e Uso Estratégico dos Dados

- **Fontes:** GAA/CAF; PAM (AM4); Relatórios de Autoavaliação; Análises de resultados escolares.
- **Objetivo:** Harmonizar os indicadores estratégicos com o Projeto Educativo, consolidar os procedimentos de recolha e análise de dados, reforçar a leitura longitudinal e comparativa dos resultados e integrar sistematicamente a evidência na tomada de decisão pedagógica e organizacional.
- **Relevância da AM:** Esta ação é estruturante para a maturidade do sistema de autoavaliação e para a coerência estratégica do Agrupamento. Permite alinhar objetivos, indicadores e decisões, reforçando a cultura de gestão baseada em evidências. Impacta transversalmente os resultados escolares, a liderança e os processos internos, constituindo um eixo fundamental para a melhoria contínua.

AM2 – Partilha Estruturada de Boas Práticas Pedagógicas

- **Fontes:** Projeto Educativo (PEE), Equipa de Autoavaliação (EAA), Plano de Ações de Melhoria (AM2, anterior).
- **Objetivo:** Sistematizar a recolha e divulgação de boas práticas pedagógicas, criar mecanismos regulares de partilha interdepartamental e relacionar as práticas implementadas com os resultados das aprendizagens.
- **Relevância da AM:** Esta ação incide diretamente sobre a qualidade pedagógica e o núcleo do processo educativo. Promove uma cultura colaborativa entre docentes, reforça a aprendizagem organizacional e contribui para a melhoria sustentada das aprendizagens dos alunos. Está alinhada com a prioridade estratégica de promoção da qualidade do ensino e da inovação pedagógica.

AM3 – Acolhimento e Integração de Alunos e Profissionais

- **Fontes:** Projeto Educativo (PEE), Equipa de Autoavaliação (EAA), Relatórios de Autoavaliação.
- **Objetivo:** Criar protocolos estruturados de acolhimento, desenvolver manuais de integração, definir responsabilidades claras e monitorizar o impacto do processo de acolhimento na inclusão, no clima organizacional e no sucesso educativo.

- **Relevância da AM:** O acolhimento estruturado constitui um fator determinante para a inclusão e para o sentimento de pertença à organização. Esta ação contribui para a estabilidade das equipas, para a integração eficaz de novos alunos e profissionais e para a melhoria do clima escolar, impactando diretamente o bem-estar e o desempenho organizacional.

AM4 – Envolvimento Efetivo dos Alunos nos Processos de Decisão

- **Fontes:** PEE; Questionários CAF – alunos; Análise de resultados.
- **Objetivo:** Criar estruturas regulares de auscultação dos alunos, institucionalizar assembleias de turma e de delegados, garantir devolução estruturada das decisões tomadas e monitorizar o impacto da participação na vida escolar.
- **Relevância da AM:** Esta ação reforça a cidadania democrática e a corresponsabilização dos alunos, promovendo uma cultura participativa consistente com o Projeto Educativo. O seu impacto é direto na satisfação dos alunos e na qualidade das decisões organizacionais, contribuindo para uma escola mais inclusiva, transparente e alinhada com os princípios da gestão participada.

O PAM deverá ser integrado no planeamento estratégico da escola, 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 da escola 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. 54), apresentamos de seguida um resumo do que se entende serem as preocupações neles expressas.

Projeto Educativo de Escola

O PEE evidencia um conjunto de preocupações centrais que estruturam a estratégia global de melhoria do Agrupamento ao longo do triénio. Destacam-se, em primeiro lugar, a necessidade de consolidar a qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares, assegurando simultaneamente sucesso, equidade e inclusão, num contexto marcado por diversidade social, cultural e pelo aumento de alunos migrantes. Surge também como preocupação relevante a promoção do desenvolvimento integral dos alunos, articulando desempenho académico, cidadania ativa, bem-estar, mérito e preparação para a vida pós-escolar. No plano organizacional, o documento evidencia a importância de reforçar a capacidade interna da escola, através do desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes, da melhoria da comunicação, do trabalho colaborativo e da consolidação de uma cultura de autoavaliação e melhoria contínua. A qualificação dos recursos físicos, tecnológicos e de segurança constitui igualmente um eixo crítico, associada à modernização dos espaços e à integração estratégica das tecnologias digitais. Globalmente, o PEE assume como objetivo transversal tornar a escola mais eficaz, inclusiva, sustentável e alinhada com as necessidades dos alunos, da comunidade e do território.

PAA – Plano Anual de Atividades (PAA)

O PAA evidencia um conjunto diversificado de preocupações e prioridades que se articulam diretamente com os objetivos definidos no Projeto Educativo do Agrupamento. Assume particular relevância a melhoria dos resultados escolares e da qualidade das aprendizagens, através do desenvolvimento de estratégias de apoio educativo, metodologias diferenciadas, trabalho colaborativo entre docentes e outras formas de acompanhamento dos alunos. A inclusão constitui igualmente uma preocupação transversal, traduzida em respostas dirigidas à diversidade dos alunos, no desenvolvimento de Planos Individuais de Transição, na articulação entre diferentes estruturas e na promoção da inclusão dos alunos migrantes. Atribui também importância à formação integral dos alunos, valorizando o desenvolvimento da cidadania ativa e responsável, a solidariedade, o voluntariado, a igualdade, a saúde, a prática desportiva, a educação ambiental e a participação na comunidade. Esta dimensão é concretizada através de um número significativo de ações, projetos, campanhas, atividades culturais, desportivas, experimentais e de sensibilização, procurando proporcionar aos alunos experiências diversificadas e aprendizagens para além do contexto estritamente curricular.

Outra preocupação expressa no PAA prende-se com a melhoria dos processos de comunicação e informação, quer no interior do Agrupamento, quer na relação com a comunidade, através de iniciativas como a Agenda de Atividades e o Jornal Escolar “Nova Geração”. Paralelamente, é valorizada a partilha de boas práticas, a articulação e o trabalho colaborativo entre docentes, bem como o desenvolvimento de um plano de formação no Agrupamento. Evidencia ainda a aposta na utilização pedagógica das tecnologias digitais,

na diversificação da oferta formativa e na melhoria dos espaços e equipamentos escolares. De forma transversal, destaca-se a abertura do Agrupamento à comunidade e o estabelecimento de parcerias com diferentes entidades, instituições e projetos locais, contribuindo para aproximar a escola do meio envolvente e para enriquecer as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e social dos alunos.

Globalmente, o PAA apresenta uma intervenção diversificada e abrangente, procurando articular a melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares com a inclusão, a cidadania, o desenvolvimento pessoal e social, a inovação pedagógica, a comunicação, a participação e a ligação à comunidade.

Análise do Clima de Sala de Aula (FRW)

A reflexão resultante dos questionários FRW evidencia um conjunto de preocupações estruturantes que apontam para objetivos claros de melhoria pedagógica e organizacional. Apesar da avaliação globalmente positiva do clima de sala de aula e da qualidade da relação professor–aluno, emerge a necessidade de reforçar a gestão preventiva do comportamento, sobretudo nos ciclos mais avançados, de modo a mitigar o impacto de atitudes perturbadoras no ambiente de aprendizagem. Destaca-se igualmente o desafio de tornar mais visível e compreendida a dimensão formativa da avaliação, reduzindo a associação quase exclusiva à classificação e reforçando o feedback orientador das aprendizagens. A reflexão aponta ainda para a importância de aprofundar e sistematizar metodologias ativas, como o trabalho de projeto, a investigação e a experimentação, aumentando o envolvimento e a motivação dos alunos. Por fim, é sublinhada a necessidade de estruturar uma integração pedagógica mais intencional da tecnologia e da Inteligência Artificial, adequada à idade dos alunos e suportada por melhores condições infraestruturais. No seu conjunto, estas preocupações convergem para o objetivo global de consolidar práticas pedagógicas mais inclusivas, participativas e inovadoras, em coerência com o ciclo PDCA e os referenciais da CAF Educação.

Grelha de Autoavaliação (GAA)

Em síntese global, a reflexão desenvolvida ao longo do documento evidencia como principais preocupações a necessidade de consolidar a autorregulação organizacional, reforçando a passagem de práticas planeadas e executadas para uma monitorização sistemática e ajustamento sustentado. Destaca-se a importância de aprofundar a sistematização dos processos, clarificando responsabilidades, melhorando a articulação transversal e reduzindo lógicas de funcionamento em silos. Surge igualmente como preocupação central o reforço da utilização consistente de evidências na tomada de decisão, assegurando maior coerência entre planeamento, ação e acompanhamento. O documento sublinha ainda a necessidade de fortalecer a cultura de participação, envolvendo de forma mais estruturada os diferentes atores da comunidade educativa, e de consolidar mecanismos de aprendizagem organizacional, que permitam capitalizar a reflexão coletiva. Os objetivos globais de melhoria apontam, assim, para o reforço das fases de monitorização e ajustamento do ciclo PDCA, a maturação dos instrumentos de governação interna e a afirmação da CAF Educação como eixo estruturante de uma melhoria contínua, intencional e sustentada.

Questionários CAF aplicados à comunidade

A análise integrada dos questionários CAF evidencia um quadro global de satisfação positiva com o Agrupamento, mas revela um conjunto consistente de preocupações estruturais que orientam claramente os objetivos globais de melhoria. Destacam-se, de forma transversal, fragilidades na comunicação interna e externa, percebida como pouco sistemática, desigual entre grupos e insuficientemente estratégica. Surge também a necessidade de reforçar o envolvimento efetivo dos diferentes stakeholders — em particular alunos, pessoal não docente e parceiros — nos processos de decisão, melhoria e inovação, ultrapassando uma lógica predominantemente consultiva. A preparação dos alunos para a

vida pós-escolar e para o mundo do trabalho, embora globalmente bem avaliada, é identificada como área a consolidar, exigindo maior articulação com parceiros e contextos reais. Persistem ainda preocupações relativas às condições de trabalho e bem-estar, nomeadamente serviços de apoio (refeitório, bar, acessibilidade) e reconhecimento do esforço profissional. Em síntese, os objetivos de melhoria convergem para o fortalecimento da governação participada, da comunicação estratégica, da cultura de melhoria contínua e da coerência entre planeamento, práticas e impacto educativo.

Grupos de foco

A reflexão global resultante dos grupos de foco do pessoal não docente e dos alunos evidencia um conjunto coerente de preocupações estruturais que apontam para objetivos claros de melhoria organizacional. Destacam-se, em primeiro lugar, fragilidades nos processos de participação e comunicação, traduzidas em taxas de resposta aos questionários abaixo do desejável e na necessidade de maior contextualização e mediação institucional. Emergem também preocupações associadas à equidade e justiça organizacional, quer na avaliação e reconhecimento do pessoal não docente, quer na perceção de igualdade de tratamento dos alunos. A valorização das pessoas surge como eixo central, incluindo reconhecimento profissional, desenvolvimento de competências, polivalência funcional e preparação dos alunos para a vida ativa e o mercado de trabalho. Paralelamente, são identificadas necessidades ao nível das condições físicas e organizacionais, nomeadamente acessibilidade, higiene, climatização, funcionamento dos serviços e segurança nos espaços comuns. Globalmente, os contributos apontam para o reforço de uma cultura de participação, inclusão, transparência e responsabilização, orientada para a melhoria contínua da qualidade do serviço educativo e do bem-estar da comunidade escolar.

Plano de Comunicação

O documento evidencia como preocupações centrais a necessidade de tornar a comunicação interna e externa mais clara, coerente e eficaz, superando práticas dispersas e pouco sistematizadas. Assume-se que a ausência de circuitos bem definidos, de responsabilidades explícitas e de utilização consistente dos canais digitais pode comprometer a participação informada dos diferentes stakeholders, a eficiência organizacional e a perceção externa do Agrupamento. Surgem igualmente preocupações com a atualização e organização da informação disponibilizada, em particular no website, bem como com a necessidade de reforçar a comunicação com pais e encarregados de educação e de promover uma imagem institucional mais visível e valorizada. Como objetivos globais de melhoria, o plano aponta para a uniformização dos processos comunicacionais, o reforço da participação e do envolvimento da comunidade educativa, a agilização de procedimentos administrativos e pedagógicos e a consolidação de uma cultura de comunicação estratégica, monitorizada e ajustada regularmente, ao serviço da qualidade do funcionamento organizacional e da melhoria contínua.

Projetos da Escola

Da análise global aos relatórios dos projetos da escola, emergem preocupações centrais relacionadas com a necessidade de reforçar a coerência, a intencionalidade e o impacto dos projetos desenvolvidos pela escola. Embora se observe uma diversidade significativa de iniciativas, subsiste a preocupação de assegurar que estas respondem de forma clara a problemas concretos e prioridades estratégicas do Projeto Educativo, evitando a dispersão de ações avulsas. É igualmente evidente a necessidade de fortalecer os mecanismos de monitorização e avaliação, passando de uma lógica predominantemente descritiva ou de satisfação para uma avaliação mais consistente de resultados e impactos, com indicadores claros e comparáveis. O documento sublinha ainda a importância de consolidar parcerias externas como dispositivos estruturantes de inclusão, transição escolar e qualificação dos percursos dos alunos, garantindo respostas adequadas à diversidade de públicos. Em termos globais, os objetivos de melhoria apontam para uma maior articulação entre

projetos, currículo e prioridades estratégicas, um reforço da cultura de avaliação e uma maior capacidade da escola em aprender com as suas próprias práticas, orientando os projetos para resultados educativos sustentáveis.

Resultados Escolares

A análise integrada dos resultados escolares evidencia um desempenho globalmente positivo do Agrupamento, com taxas de transição muito elevadas ao longo do período analisado e frequentemente iguais ou superiores às médias nacionais, revelando uma forte capacidade de progressão escolar. No ensino básico observa-se uma evolução globalmente estável, com vários anos de escolaridade a registar valores próximos ou iguais a 100%, sobretudo nos anos intermédios do percurso, o que sugere consistência nos processos de acompanhamento pedagógico. Ainda assim, identificam-se algumas diferenças negativas mais persistentes no 2.º ano, onde as taxas de transição surgem em vários momentos abaixo da média nacional. No ensino secundário científico-humanístico verificam-se oscilações mais evidentes no 10.º ano e alguma variabilidade no 12.º ano, com alguns momentos abaixo da média nacional, seguidos de recuperações significativas, incluindo situações de transição total em anos mais recentes. Nos cursos profissionais, pelo contrário, as taxas de transição no final do ciclo revelam-se muito elevadas, atingindo 100% em vários anos e superando, quando comparável, os valores nacionais. Globalmente, os dados apontam para resultados escolares sólidos, ainda que se identifiquem oportunidades de melhoria na estabilidade das aprendizagens nos primeiros anos do percurso e nas fases de transição do ensino secundário.

Relatório SPO

O documento e a reflexão associada evidenciam preocupações centrais relacionadas com a crescente complexidade das necessidades dos alunos, em particular ao nível da regulação emocional, do comportamento, da desmotivação escolar e das dificuldades de aprendizagem, que se traduzem numa pressão significativa sobre a capacidade de resposta do Serviço de Psicologia e Orientação. Destaca-se igualmente a elevada procura de acompanhamento psicológico individual, nem sempre compatível com os recursos disponíveis, originando situações de priorização e adiamento de respostas. Surgem ainda preocupações quanto à adesão desigual dos alunos e das famílias a alguns processos de intervenção, bem como à necessidade de reforçar a articulação com serviços externos de saúde e proteção. Em termos de melhoria, o documento aponta como objetivos globais o reforço da intervenção preventiva e promotora de competências socioemocionais, a garantia de continuidade e impacto das respostas implementadas, a melhor sistematização da avaliação de resultados e o fortalecimento do papel estratégico do SPO na autoavaliação, no planeamento e na promoção de uma escola mais inclusiva, equitativa e orientada para o sucesso educativo.

Programa Eco-Escolas

Em termos globais, a reflexão desenvolvida evidencia como principal preocupação a necessidade de reforçar a coerência estratégica das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social da escola. Apesar do impacto positivo do Programa Eco-Escolas e da maturidade alcançada em várias áreas ambientais, torna-se claro que estas iniciativas permanecem excessivamente dependentes da lógica de projeto, carecendo de um enquadramento político-organizacional mais explícito. Destaca-se, assim, a ausência de uma política formal de sustentabilidade e responsabilidade social, capaz de integrar de forma transversal os diferentes projetos, clarificar prioridades, definir compromissos mensuráveis e orientar a tomada de decisão. Outra preocupação relevante prende-se com a fragilidade da monitorização de impacto, ainda pouco sustentada em indicadores consistentes e comparáveis ao longo do tempo, sobretudo em domínios como mobilidade, energia e resíduos. Os objetivos globais de melhoria apontam, por isso, para a consolidação da liderança estratégica neste domínio, o reforço da articulação entre planeamento, ação e

avaliação, e a afirmação da sustentabilidade como eixo estruturante da identidade e da governação da escola.

3.2. Apresentação das oportunidades de melhoria identificadas

As Oportunidades de Melhoria (OM) apresentadas resultam de uma análise integrada dos documentos estruturantes do Agrupamento (Projeto Educativo, Grelha de Autoavaliação CAF, relatórios da inquirição CAF, Projeto de Intervenção do/a Diretor/a e demais documentos analisados no âmbito deste projeto).

O enquadramento de cada OM é apresentado sob a forma de síntese interpretativa dos documentos consultados, procurando traduzir de forma fiel as orientações, fragilidades e recomendações neles expressas. As formulações utilizadas não correspondem necessariamente a citações textuais literais, mas a uma leitura consolidada e coerente das diferentes fontes, com vista a apoiar a tomada de decisão estratégica e o planeamento da melhoria contínua.

As sugestões de melhoria propostas, revelam uma ampla gama de ideias e recomendações para a escola. Assim, 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 (sem ordem relevante)

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Política integrada de sustentabilidade e responsabilidade social	PEE; GAA/CAF (Critérios 2 e 8); Relatórios Eco-Escolas; Análises ambientais	2. Planeamento e Estratégia	Sustentabilidade e responsabilidade social	Existência de várias iniciativas de sustentabilidade e cidadania desenvolvidas de forma dispersa, sem um enquadramento estratégico único que assegure coerência, metas comuns e monitorização do impacto.	1. Definir uma política integrada de sustentabilidade e responsabilidade social. 2. Articular os projetos existentes num quadro estratégico comum. 3. Estabelecer metas e indicadores alinhados com os ODS. 4. Monitorizar e comunicar o impacto das ações.	O Projeto Educativo evidencia a importância da formação integral e da cidadania ativa. A GAA/CAF identifica a necessidade de integrar a responsabilidade social na estratégia. A documentação Eco-Escolas aponta para a avaliação sistemática das ações ambientais desenvolvidas.	Estruturante para dar coerência, visibilidade e impacto sustentável às práticas existentes.
Envolvimento efetivo dos alunos nos processos de decisão	PEE; CAF (Critérios 4, 5 e 6); Questionários CAF – alunos; Análises de resultados	5. Processos	Participação e cidadania democrática	Participação dos alunos essencialmente formal, sem mecanismos regulares de auscultação, devolução e integração das propostas nos processos de decisão.	1. Criar estruturas regulares de auscultação dos alunos. 2. Institucionalizar assembleias de turma e de delegados. 3. Garantir devolução estruturada das decisões. 4. Monitorizar o impacto da participação.	O PEE valoriza a participação dos alunos na vida escolar. A CAF sinaliza a necessidade de reforçar o envolvimento nos processos de decisão. Os resultados dos questionários indicam margem de progressão nesta dimensão.	Central para o desenvolvimento da cidadania democrática e corresponsabilização dos alunos.
Monitorização integrada e uso estratégico dos dados	GAA/CAF; PAM (AM4); Relatórios de Autoavaliação; Análises de resultados escolares	5. Processos	Monitorização e decisão baseada em evidências	Recolha significativa de dados, mas com fragilidades na articulação entre indicadores, metas estratégicas e utilização sistemática na tomada de decisão.	1. Harmonizar indicadores com o PEE. 2. Consolidar procedimentos de análise de dados. 3. Reforçar leituras longitudinais e comparativas. 4. Integrar dados na decisão estratégica.	A GAA/CAF e o PAM evidenciam a importância da recolha e monitorização de resultados. Os relatórios apontam para a necessidade de alinhar melhor indicadores e objetivos estratégicos.	Essencial para maturidade do sistema de autoavaliação e eficácia das decisões.

Plano de Ações de Melhoria – 2026-28
Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Comunicação interna e externa com monitorização efetiva	PEE; Plano de Comunicação; CAF (Critérios 1 e 4); Questionários CAF	1. Liderança	Comunicação institucional	Plano de comunicação existente, mas com monitorização insuficiente do seu impacto e da adequação dos canais aos diferentes públicos.	1. Monitorizar o plano de comunicação. 2. Ajustar canais aos públicos-alvo. 3. Avaliar impacto na participação. 4. Produzir relatórios de monitorização.	O PEE e a CAF sublinham a importância de circuitos de comunicação eficazes. Os questionários revelam perceções diferenciadas quanto à eficácia da comunicação.	Fundamental para coesão institucional e transparência.
Gestão estratégica e monitorização das parcerias	PEE; CAF (Critério 4); PAA; Relatórios de execução	4. Parcerias e Recursos	Parcerias estratégicas	Existência de múltiplas parcerias sem política formal de gestão e avaliação sistemática do seu impacto.	1. Definir política de gestão de parcerias. 2. Estabelecer critérios de avaliação. 3. Monitorizar impacto nos resultados. 4. Integrar avaliação nos relatórios.	O PEE valoriza o trabalho em parceria. A CAF identifica a necessidade de estruturar a gestão e monitorização das parcerias.	Determinante para maximizar impacto educativo e organizacional.
Reforço da cultura de autoavaliação e envolvimento nas Ações de Melhoria	GAA/CAF; PAM; Relatórios CAF	1. Liderança	Cultura organizacional	Processo de autoavaliação estruturado, mas ainda pouco apropriado por toda a comunidade educativa.	1. Alargar participação nas AM. 2. Sensibilizar para a autoavaliação. 3. Reforçar comunicação dos resultados. 4. Promover aprendizagem organizacional.	A GAA/CAF e o PAM apontam para a necessidade de alargar o envolvimento e reforçar a apropriação do processo de autoavaliação.	Estratégica para sustentabilidade do sistema CAF.
Partilha estruturada de boas práticas pedagógicas	PEE; CAF (Critério 5); AM2	5. Processos	Qualidade pedagógica	Práticas pedagógicas relevantes pouco sistematizadas e disseminadas.	1. Sistematizar boas práticas. 2. Criar mecanismos de partilha. 3. Relacionar práticas e resultados. 4. Divulgar práticas de referência.	O PEE e a CAF destacam a melhoria da qualidade das aprendizagens e a observação de aulas como instrumento de partilha.	Impacto direto na melhoria das aprendizagens.
Acolhimento e integração de alunos e profissionais	Projeto Educativo (PEE), Equipa de Autoavaliação (EAA), Relatórios de Autoavaliação	3. Pessoas	Integração e inclusão	Acolhimento existente, mas sem protocolos claros e monitorização do impacto.	1. Criar protocolos de acolhimento. 2. Desenvolver manuais de integração. 3. Monitorizar impacto. 4. Promover pertença institucional.	O PEE e a CAF referem a importância da inclusão e da integração de novos elementos na comunidade escolar.	Fundamental para clima organizacional e sucesso educativo.

Plano de Ações de Melhoria – 2026-28
Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Reforço da literacia digital e uso das plataformas institucionais	PEE; PADDE; CAF (Critério 4); Questionários digitais	4. Parcerias e Recursos	Transformação digital	Utilização desigual das plataformas digitais pelos diferentes públicos.	1. Reforçar formação digital. 2. Promover uso consistente. 3. Apoiar Pais/EE. 4. Monitorizar níveis de utilização.	O PEE e o PADDE apontam a transformação digital como eixo estratégico. A CAF identifica margem de melhoria na utilização das plataformas.	Essencial para a eficiência e modernização organizacional.
Alinhamento entre estratégia, recursos e impacto nos resultados escolares	PEE; GAA/CAF; Resultados CAF; Análises de resultados	2. Planeamento e Estratégia	Eficácia organizacional	Nem sempre é claro onexo entre ações, recursos investidos e impacto nos resultados escolares.	1. Relacionar ações e resultados. 2. Avaliar custo-eficácia. 3. Reforçar análise longitudinal. 4. Ajustar estratégia com base no impacto.	O PEE e os resultados CAF evidenciam a centralidade da melhoria dos resultados e da monitorização do desempenho.	Crítica para a credibilidade do planeamento estratégico.

4. Ações de Melhoria a implementar

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

4.1. Quick Wins - Melhorias a implementar de imediato

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

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

As ações 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, após a aprovação do Relatório de Autoavaliação, constituirá um sinal de que a organização está receptiva 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	Atividades-chave	Fonte	Justificação
QW1	Reforçar a comunicação institucional regular com alunos e encarregados de educação	Reduzir falhas na transmissão de informação; aumentar transparência; melhorar previsibilidade organizacional	1. Definir modelo padrão de comunicação mensal (1 página). 2. Calendarizar envio fixo (ex.: todas as segundas-feiras). 3. Centralizar recolha de informações junto da Direção e Coordenações. 4. Enviar via GIAE/email institucional e publicar no site.	Alunos, Pais/EE, PND	Tema recorrente nas perceções; executável com canais já existentes (GIAE/email/site); exige coordenação e calendário editorial simples, com impacto imediato na confiança.
QW2	Criar um mecanismo digital simples de recolha e resposta a sugestões da comunidade	Aumentar participação ativa; reduzir perceção de não escuta; sistematizar contributos	1. Criar formulário digital simples (ex.: Microsoft Forms). 2. Definir responsável pela triagem mensal das sugestões. 3. Publicar síntese mensal "O que fizemos com as sugestões". 4. Divulgar amplamente o canal (site, cartazes com QR code).	Alunos, Pais/EE	Baixo custo e rápida implementação (formulário + resposta mensal "o que mudou"); reforça a legitimidade do diagnóstico e dá visibilidade à ação.
QW3	Assegurar a higiene e as condições das casas de banho.	Responder a queixas recorrentes; melhorar perceção do ambiente escolar; reforçar cuidado institucional	1. Elaborar plano de limpeza das casas de banho. 2. Implementar o plano definido. 3. Reforçar sinalética de sensibilização. 4. Monitorizar semanalmente durante o primeiro mês.	Alunos, PND	Problema de alta saliência antes das obras de requalificação; uma manutenção regular produz ganho rápido de satisfação e reduz reclamações.
QW4	Clarificar e divulgar contactos, horários e circuitos de atendimento dos serviços administrativos.	Reduzir tempos de procura de informação; melhorar acessibilidade; diminuir frustração administrativa	1. Atualizar lista de contactos e horários. 2. Criar documento síntese (1 página). 3. Publicar no site e afixar QR code na entrada. 4. Divulgar via email institucional e redes sociais.	Pais/EE, PND	Medida administrativa simples (cartaz/1 página/atualização do site) com efeito imediato na experiência do utilizador e na eficiência do atendimento.
QW5	Implementar reconhecimento público das funções desempenhadas pelos colaboradores.	Reforçar motivação; aumentar sentimento de valorização; promover cultura positiva	1. Identificar/selecionar colaboradores e respetivas funções. 2. Entrevistar informalmente esses colaboradores. 3. Redigir o destaque do mês sob o título <i>O meu/ nosso contributo</i> . 4. Publicar na contracapa da agenda mensal doto e contributo do colaborador(es) selecionado(s).	PND,PD	Responde à perceção de reconhecimento insuficiente; não implica custos; aumenta motivação e reforça clima organizacional com impacto rápido.
QW6	Introduzir um ajustamento organizacional simples no refeitório/bar (ex.: filas, reposições, comunicação de ementas)	Melhorar satisfação com serviços de apoio; reduzir reclamações; aumentar eficiência operacional	1. Reunir com funcionários para identificar melhoria rápida. 2. Implementar ajuste acordado (ex.: reorganização da fila ou comunicação de ementas). 3. Divulgar a melhoria implementada. 4. Avaliar perceção após 1 mês (auscultação informal ou questionário simples).	Alunos, Pais/EE, PD	A alimentação e organização do serviço surgem como tema recorrente; ajustes operacionais rápidos (sem obras) têm elevado retorno na perceção diária de qualidade.

Plano de Ações de Melhoria – 2026-28
Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova

Código	Quick Win	Objetivos	Atividades-chave	Fonte	Justificação
QW7	Publicar uma síntese (1 página) do Plano de Ações de Melhoria resultante do processo de autoavaliação	Demonstrar consequência prática da auscultação; reforçar credibilidade do processo; aumentar confiança institucional	1. Selecionar as prioridades claras do PAM. 2. Indicar responsável e prazo para cada prioridade. 3. Produzir documento síntese visual simples. 4. Publicar no site e divulgar via canais institucionais.	Alunos, Pais/EE, PD	Responde à crítica “nada acontece depois dos inquéritos”; é rápido, barato e aumenta alinhamento interno/externo com o ciclo de melhoria.
QW8	Organizar uma sessão “Direção Responde” (online ou presencial) com perguntas recolhidas previamente	Reduzir perceção de distanciamento da liderança; aumentar confiança; promover cultura de diálogo	1. Abrir período de recolha de questões online. 2. Organizar sessão presencial ou online (60 minutos). 3. Moderar sessão com regras claras. 4. Divulgar síntese das respostas dadas.	Pais/EE, PD	Aumenta transparência e proximidade; modelo simples (60 min) com regras claras; reduz tensões e boatos, reforçando responsabilização.

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 Oportunidades de Melhoria que darão azo à definição das Ações de Melhoria, foram utilizados os seguintes critérios:

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

Tabela 3 – Critérios de priorização das AM

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

4.3. Identificação das Ações de Melhoria

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

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

Tabela 4 - Priorização das Oportunidades de Melhoria (AM)

Nome da Oportunidade de Melhoria	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
AM1 - Monitorização integrada e uso estratégico dos dados	Harmonizar indicadores com o PEE; consolidar recolha e análise de dados; reforçar leituras longitudinais; integrar dados na decisão estratégica	5	5	5	125	Alta
AM2 - Partilha estruturada de boas práticas pedagógicas	Sistematizar boas práticas; criar mecanismos de partilha; relacionar práticas e resultados; divulgar práticas de referência	5	5	5	125	Alta
AM3 - Acolhimento e integração de alunos e profissionais	Criar protocolos de acolhimento; desenvolver manuais; monitorizar impacto; promover pertença institucional	5	5	5	125	Alta
AM4 - Envolvimento efetivo dos alunos nos processos de decisão	Criar estruturas regulares de auscultação; institucionalizar assembleias; garantir devolução estruturada; monitorizar impacto	5	5	5	125	Alta
Reforço da literacia digital e uso das plataformas institucionais	Reforçar formação digital; promover uso consistente; apoiar Pais/EE; monitorizar níveis de utilização	5	3	5	75	Média
Alinhamento entre estratégia, recursos e impacto nos resultados escolares	Relacionar ações e resultados; avaliar custo-eficácia; reforçar análise longitudinal; ajustar estratégia com base no impacto	5	3	3	45	Média
Reforço da cultura de autoavaliação e envolvimento nas Ações de Melhoria	Alargar participação nas AM; sensibilizar; reforçar comunicação; promover aprendizagem organizacional	3	5	3	45	Média
Comunicação interna e externa com monitorização efetiva	Monitorizar plano; ajustar canais; avaliar impacto; produzir relatórios	3	3	3	27	Baixa
Gestão estratégica e monitorização das parcerias	Definir política; estabelecer critérios; monitorizar impacto; integrar avaliação	3	3	3	27	Baixa
Política integrada de sustentabilidade e responsabilidade social	Definir política integrada; articular projetos; estabelecer metas; monitorizar impacto	3	3	3	27	Baixa

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

4.4. Justificação das pontuações atribuídas

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

AM1: Monitorização integrada e uso estratégico dos dados

Tabela 5 - AM1: Monitorização integrada e uso estratégico dos dados

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A ação tem impacto transversal em vários objetivos estratégicos do Projeto Educativo, nomeadamente na melhoria dos resultados escolares e na consolidação de práticas de monitorização. O Projeto de Intervenção do Diretor enfatiza a necessidade de reforçar a cultura de avaliação e decisão baseada em evidências. A EAA, no âmbito da aplicação da CAF e da AM4, identifica a necessidade de alinhar indicadores e metas. O Relatório da IGEC valoriza sistemas de monitorização consistentes e sustentados. Assim, a AM impacta diretamente múltiplos objetivos estruturantes.
Capacidade	5	A escola já dispõe de mecanismos de recolha de dados (CAF, PAM, relatórios periódicos, análise de resultados em CP), pelo que a ação consiste sobretudo em harmonizar, sistematizar e consolidar procedimentos existentes. Requer reorganização e liderança interna, mas não depende de fatores externos significativos.
Clientes	5	Uma monitorização mais eficaz melhora a qualidade das decisões pedagógicas, beneficiando diretamente alunos (melhoria das aprendizagens), Pais/EE (maior transparência), docentes e PND (clareza organizacional). O impacto é direto na qualidade do serviço educativo.

AM 2: Partilha estruturada de boas práticas pedagógicas

Tabela 6 - AM 2: Partilha estruturada de boas práticas pedagógicas

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	O Projeto Educativo define como prioridade a melhoria da qualidade das aprendizagens. O Projeto de Intervenção valoriza a inovação pedagógica e a melhoria das práticas letivas. A EAA, através da AM2 (observação de aulas), identifica a necessidade de sistematizar e disseminar boas práticas. Esta ação impacta diretamente os resultados escolares e a qualidade do ensino, atingindo vários objetivos estratégicos.
Capacidade	5	A escola já iniciou práticas de observação de aulas entre pares e possui estruturas departamentais e equipas educativas. A ação pode ser implementada no curto prazo, aproveitando dinâmicas existentes, com recursos essencialmente internos.
Clientes	5	A melhoria das práticas pedagógicas tem impacto direto nos alunos (melhoria das aprendizagens), nos docentes (desenvolvimento profissional) e indiretamente nos Pais/EE. O efeito na satisfação e qualidade percebida do serviço educativo é direto.

AM 3: Acolhimento e integração de alunos e profissionais

Tabela 7 - AM 3: Acolhimento e integração de alunos e profissionais

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	O Projeto Educativo valoriza a inclusão, o bem-estar e o sucesso educativo. O Projeto de Intervenção destaca a importância do clima organizacional e da integração. A EAA identifica, nas sugestões de melhoria (SM01 e SM10), a necessidade de formalizar estratégias de acolhimento. A ação contribui para múltiplos objetivos: inclusão, sucesso, clima escolar e estabilidade organizacional.

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Capacidade	5	A implementação depende essencialmente da definição de protocolos, manuais e calendarização de procedimentos. Pode ser realizada no curto prazo com recursos internos e coordenação entre lideranças intermédias.
Clientes	5	O impacto é direto em alunos (especialmente novos alunos), docentes e PND recém-integrados. Um acolhimento estruturado melhora o sentimento de pertença, reduz insegurança e aumenta satisfação dos vários stakeholders.

AM 4: Envolvimento efetivo dos alunos nos processos de decisão

Tabela 8 - AM 4: Envolvimento efetivo dos alunos nos processos de decisão

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	O Projeto Educativo enfatiza a participação ativa dos alunos e a cidadania democrática. O Projeto de Intervenção reforça a necessidade de fortalecer a cultura participativa. A EAA e os resultados dos questionários CAF evidenciam margem de progressão no envolvimento dos alunos na tomada de decisão. A ação tem impacto significativo na cultura organizacional, na qualidade das decisões e na formação cívica dos alunos.
Capacidade	5	A escola já possui estruturas formais (delegados, associação de estudantes, OPE). A ação exige sistematização e calendarização, não dependendo de recursos externos relevantes. Pode ser implementada no curto prazo.
Clientes	5	O impacto é direto na satisfação dos alunos, aumentando o seu sentimento de valorização e pertença. Tem também impacto positivo nos Pais/EE e na perceção externa da escola enquanto organização democrática e participativa.

4.5. Planeamento das Quick Wins e Ações de Melhoria

[1.º Trimestre (Janeiro a Março); 2.º Trimestre (Abril a Junho); 3.º Trimestre (Julho a Setembro)];

Legenda

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

Tabela 9 - Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 3º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	27/28 1º T	27/28 2º T	27/28 3º T	Estado
AM1 - Monitorização integrada e uso estratégico dos dados	Célia Santiago	Junho de 2028	1. Harmonizar indicadores com o PEE; 2. Consolidar recolha e análise de dados; 3. Reforçar leituras longitudinais; 4. Integrar dados na decisão estratégica	X	X	X	X	X	X	X	
AM2 - Partilha estruturada de boas práticas pedagógicas	Marcos Lopes	Junho de 2028	1. Sistematizar boas práticas; 2. Criar mecanismos de partilha; 3. Relacionar práticas e resultados; 4. Divulgar práticas de referência		X	X	X	X	X	X	
AM3 - Acolhimento e integração de alunos e profissionais	Filomena Cardoso	Junho de 2028	1. Criar protocolos de acolhimento; 2. Desenvolver manuais de acolhimento; 3. Monitorizar impacto; 4. Promover pertença institucional	X	X	X	X	X	X	X	
AM4 - Envolvimento efetivo dos alunos nos processos de decisão	Lucinda Duarte	Junho de 2028	1. Criar estruturas regulares de auscultação; 2. Institucionalizar assembleias; 3. Garantir devolução estruturada de informação; 4. Monitorizar impacto	X	X	X	X	X	X	X	
QW1 - Reforçar a comunicação institucional regular com alunos e encarregados de educação	Coordenadora dos DT	Dezembro 26	1. Definir modelo padrão de comunicação semanal (1 página). 2. Calendarizar envio fixo (ex.: todas as segundas-feiras). 3. Centralizar recolha de informações junto da Direção e Coordenações. 4. Enviar via GIAE/email institucional e publicar no site.		X						

Plano de Ações de Melhoria – 2026-28
Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 3º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	27/28 1º T	27/28 2º T	27/28 3º T	Estado
QW2 - Criar um mecanismo digital simples de recolha e resposta a sugestões da comunidade	Direção	Dezembro 26	1. Criar formulário digital simples (ex.: Microsoft Forms). 2. Definir responsável pela triagem mensal das sugestões. 3. Publicar síntese mensal “O que fizemos com as sugestões”. 4. Divulgar amplamente o canal (ex: site, cartazes com QR code).		X						
QW3 - Melhorar visivelmente a higiene e as condições das casas de banho mais críticas	Fátima Mota	Outubro de 2026	1. Identificar 2–3 espaços prioritários. 2. Executar pequena intervenção (limpeza reforçada, pintura pontual, reparações simples). 3. Reforçar sinalética de sensibilização. 4. Monitorizar semanalmente durante o primeiro mês.		X						
QW4 - Clarificar e divulgar contactos, horários e circuitos de atendimento dos serviços administrativos	Luís lourenço	Outubro de 26	1. Atualizar lista de contactos e horários. 2. Criar documento síntese (1 página). 3. Publicar no site e afixar QR code na entrada. 4. Divulgar via email institucional e redes sociais.		X						
QW5 - Implementar reconhecimento público das funções desempenhadas pelos colaboradores	Direção	Dezembro de 26	1. Identificar/selecionar colaboradores e respetivas funções. 2. Entrevistar informalmente esses colaboradores. 3. Redigir o destaque do mês sob o título O meu/ nosso contributo. 4. Publicar na contracapa da agenda mensal do e do colaborador(es) selecionado(s).		X						
QW6 - Introduzir um ajustamento organizacional simples no refeitório/bar (ex.: filas, reposições, comunicação de ementas)	Direção	Dezembro de 2026	1. Reunir com funcionários para identificar melhoria rápida. 2. Implementar ajuste acordado (ex.: reorganização da fila ou comunicação de ementas). 3. Divulgar a melhoria implementada. 4. Avaliar perceção após 1 mês (auscultação informal ou questionário simples).		X						

Plano de Ações de Melhoria – 2026-28
Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 3º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	27/28 1º T	27/28 2º T	27/28 3º T	Estado
QW7 - Publicar uma síntese (1 página) do Plano de Ações de Melhoria	Coordenadora da EAA	Maio de 2026	1. Selecionar as prioridades claras do PAM. 2. Indicar responsável e prazo para cada prioridade. 3. Produzir documento síntese visual simples. 4. Publicar no site e divulgar via canais institucionais.	X							
QW8 - Organizar uma sessão “Direção Responde” (online ou presencial) com perguntas recolhidas previamente	Direção	Dezembro de 2026	1. Abrir período de recolha de questões online. 2. Organizar sessão presencial ou online (ex: 30 minutos). 3. Moderar sessão com regras claras. 4. Divulgar síntese das respostas dadas.	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.
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.

Título do campo	Descrição
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 - Monitorização Integrada e Uso Estratégico dos Dados

Designação da Ação de Melhoria

Monitorização Integrada e Uso Estratégico dos Dados

Dirigente responsável

Paula Mendonça (Presidente da CAP)

Coordenador da Ação

Célia Santiago

Equipa operacional

- Madalena Catarino, Teresa Martins, Jorge Ventura, Ana Isabel Martins, Andreia Cardoso, Helena Ribeiro Lopes
- Coordenadores de Departamento, Coordenador de Cidadania, docente 1.º ciclo, SPO/EMAEI, Serviços Administrativos

Critério dominante da CAF

- Critério 5: Processos

Partes interessadas

Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, pessoal não docente, Direção e Conselho Geral.

Descrição da ação de melhoria

Esta ação visa consolidar um sistema de monitorização coerente, alinhado com o Projeto Educativo (PEE), que permita transformar a recolha de dados existente num instrumento estruturado de apoio à decisão pedagógica e estratégica. Apesar da existência de diversos indicadores e relatórios, identificam-se fragilidades na articulação entre metas estratégicas, indicadores operacionais, análise longitudinal e utilização sistemática da evidência produzida. A presente ação pretende reforçar a maturidade do sistema de autoavaliação e a cultura organizacional orientada por evidências.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Harmonizar os indicadores operacionais com os objetivos estratégicos definidos no PEE.
- Consolidar procedimentos formais e sistemáticos de análise de dados.
- Reforçar leituras longitudinais e comparativas dos resultados escolares e organizacionais.
- Integrar de forma sistemática a evidência produzida nos processos de decisão estratégica.

Atividades a realizar

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

Planear (P):

(a concluir até final do ano letivo 25/26)

- P1: Elaborar matriz de alinhamento entre os objetivos estratégicos do PE e indicadores mensuráveis.
- P2: Definir e aprovar um Protocolo de Monitorização e Análise de Dados (tipologia, responsáveis, periodicidade e formato de reporte).
- P3: Criar modelo normalizado de relatório analítico para departamentos e estruturas intermédias.

Executar (D):

(a concluir até dezembro de 2026)

- D1: Implementar o protocolo de monitorização em todos os departamentos e estruturas intermédias.
- D2: Realizar sessão interna de capacitação sobre leitura, interpretação e utilização de dados na tomada de decisão.
- D3: Aplicar o modelo normalizado de relatório nas reuniões de análise de resultados.
- D4: Elaborar relatórios intercalares trimestrais de execução da AM.

Rever (C):

(ao longo do seu desenvolvimento)

- C1: Monitorizar a aplicação do protocolo através da análise da qualidade e consistência dos relatórios produzidos.
- C2: Verificar o grau de alinhamento entre decisões tomadas e evidência apresentada em atas e relatórios estratégicos.

Ajustar (A):

(no final de 26/27 e no final da AM - junho 28)

- A1: Analisar os resultados da monitorização, identificando pontos fortes e áreas a melhorar.
- A2: Rever e ajustar o protocolo e a matriz de indicadores com base nos resultados obtidos.
- A3: Elaborar relatório final da Ação de Melhoria.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

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

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade de monitorização
Harmonizar os indicadores com o PEE	Garantir que 100% dos objetivos estratégicos do PEE possuem pelo menos dois indicadores mensuráveis até dezembro de 2026	Percentagem de objetivos estratégicos com indicadores definidos	Matriz estratégica aprovada; atas de CP e CG	Semestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade de monitorização
Consolidar procedimentos de análise de dados	Assegurar aplicação do protocolo em 100% dos departamentos até junho de 2027	Percentagem de departamentos que aplicam o protocolo	Relatórios departamentais padronizados	Trimestral
Reforçar leituras longitudinais	Incluir análise com série mínima de três anos em 50% dos relatórios estratégicos até dezembro de 2027	Percentagem de relatórios com análise longitudinal ≥ 3 anos	Relatórios de autoavaliação; dashboards	Anual
Integrar dados na decisão estratégica	Garantir que a maioria das decisões estratégicas registadas em ata apresenta fundamentação explícita em dados até junho de 2028	Percentagem de atas com referência a evidência quantitativa ou qualitativa	Atas da Direção e CP	Trimestral

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento e compromisso da liderança.
- Capacitação técnica das lideranças intermédias.
- Simplificação dos instrumentos de análise.
- Disponibilidade e fiabilidade dos dados.
- Registo sistemático de evidências.

Constrangimentos

- Resistência à formalização de procedimentos.
- Sobrecarga administrativa.
- Limitações técnicas na consolidação de dados.
- Fragmentação de sistemas de informação.

Datas de início e conclusão

- INÍCIO: abril de 2026
- CONCLUSÃO: junho de 2028

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 estudo de impacto pela equipa operacional, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

Datas e observações para pontos de situação mensais entre a EAM a EAA.

- Ponto de situação 1:
 - Data: ...
 - Observações: ...
- Ponto de situação 2:
 - Data: ...
 - Observações: ...
- Ponto de situação 3:
 - Data: ...
 - Observações: ...

AM2 - Partilha Estruturada de Boas Práticas Pedagógicas

Designação da Ação de Melhoria

Partilha Estruturada de Boas Práticas Pedagógicas

Dirigente responsável

Paula Mendonça

Coordenador da Ação

Marcos Lopes

Equipa operacional

- Estrela Pissarra, Teresa Nunes, Sónia Ribeiro, Rosário Cristóvão
- Docentes com práticas reconhecidas

Critério dominante da CAF

- Critério 5: Processos

Partes interessadas

Docentes, alunos, Direção, Conselho Pedagógico e, indiretamente, pais/encarregados de educação.

Descrição da ação de melhoria

A escola desenvolve práticas pedagógicas relevantes e inovadoras, mas estas não se encontram suficientemente sistematizadas, documentadas ou disseminadas de forma estruturada entre departamentos e ciclos. A insuficiência de mecanismos formais de partilha limita o potencial de melhoria coletiva e dificulta a relação entre práticas implementadas e resultados obtidos nas aprendizagens. Esta ação visa estruturar processos de identificação, validação, partilha e disseminação de boas práticas pedagógicas, reforçando a qualidade das aprendizagens e a coerência interna da ação educativa.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Sistematizar boas práticas pedagógicas relevantes.
- Criar mecanismos formais e regulares de partilha interdepartamental.
- Refletir sobre práticas pedagógicas e os seus impactos na aprendizagem.
- Divulgar práticas de referência no contexto interno e externo.

Atividades a realizar

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

Planear (P):

(a concluir até dezembro de 2026)

- P1: Definir critérios de identificação e validação de boas práticas pedagógicas.
- P2: Criar modelo normalizado de registo de boas práticas (objetivos, estratégias, evidências, resultados).
- P3: Aprovar plano anual de partilha pedagógica em Conselho Pedagógico.

Executar (D):

(a concluir até junho de 2027)

- D1: Implementar momentos formais de partilha (reuniões pedagógicas, seminários internos, observação de aulas entre pares).
- D2: Criar repositório digital interno de boas práticas.
- D3: Produzir relatórios intercalares de execução da AM.

Rever (C):

(ao longo do seu desenvolvimento)

- C1: Monitorizar o número e qualidade das práticas registadas e partilhadas.
- C2: Analisar possíveis impactos das práticas implementadas nos resultados das aprendizagens.

Ajustar (A):

(no final de 26/27 e no final da AM - junho 28)

- A1: Rever critérios de validação e mecanismos de partilha.
- A2: Ajustar o plano anual com base na avaliação realizada.
- A3: Elaborar relatório final da Ação de Melhoria.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

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

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Sistematizar boas práticas	Registar formalmente pelo menos 2 boas práticas por departamento até dezembro de 2026	Número de práticas registadas no modelo aprovado	Repositório digital; fichas de registo	Semestral
Criar mecanismos de partilha	Garantir que 100% dos departamentos realizam pelo menos 2 momentos formais de partilha por ano letivo até junho de 2027	Número de sessões de partilha realizadas por departamento	Atas de departamento; plano anual	Anual
Relacionar práticas e resultados	Evidenciar análise de impacto em 70% das práticas registadas até dezembro de 2027	Percentagem de práticas com evidência de possível impacto nos resultados	Relatórios de análise; atas de CP	Anual

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Divulgar práticas de referência	Divulgar, através de jornadas pedagógicas anuais, as práticas recolhidas, até junho de cada ano letivo	Número de práticas divulgadas encontros pedagógicos	Publicações; relatórios; registos de participação	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento ativo dos docentes.
- Liderança pedagógica consistente.
- Cultura organizacional colaborativa.
- Registo sistemático de evidências.
- Articulação entre práticas e dados de resultados.

Constrangimentos

- Resistência à exposição pública da prática pedagógica.
- Falta de tempo para sistematização e registo.
- Dificuldade em estabelecer relação causal direta entre prática e resultado.
- Risco de burocratização excessiva.

Datas de início e conclusão

- INÍCIO: setembro de 2026
- CONCLUSÃO: junho de 2028

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 estudo de impacto pela equipa operacional, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

Datas e observações para pontos de situação mensais entre a EAM a EAA.

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

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

AM3 - Acolhimento e Integração de Alunos e Profissionais

Designação da Ação de Melhoria

Acolhimento e Integração de Alunos e Profissionais

Dirigente responsável

Lurdes Guterres (Vogal da CAP)

Coordenador da Ação

Filomena Cardoso

Equipa operacional

- Carlos Salvado, Maria João Pereira, Rita Rodrigues, Paula Marisa Avelar, Inês Venera, Briseela Deesha, Sandra Ventura, Leonor de Fátima Mota.
- Direção, Coordenadores de Departamento, Coordenador da Equipa de Autoavaliação, Representantes dos Diretores de Turma e dos Professores Titulares de turma, Alunos, Educadora social, Representantes do Pessoal Não Docente

Critério dominante da CAF

- Critério 2: Planeamento e estratégia

Partes interessadas

Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, pessoal não docente e comunidade escolar em geral.

Descrição da ação de melhoria

A escola dispõe de práticas de acolhimento dirigidas a novos alunos e profissionais, mas estas não se encontram formalizadas através de protocolos claros e sistemáticos, nem são objeto de monitorização estruturada quanto ao seu impacto no clima organizacional, no sentimento de pertença e na integração efetiva. A presente ação visa estruturar um sistema formal de acolhimento e integração, com instrumentos definidos, responsabilidades claras e mecanismos de monitorização, reforçando a cultura organizacional, o bem-estar e o sucesso educativo.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Criar protocolos formais de acolhimento para alunos e profissionais.
- Desenvolver manuais de integração adequados a cada público.
- Monitorizar o impacto do processo de acolhimento e integração.
- Promover o sentimento de pertença institucional.

Atividades a realizar

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

Planear (P):

(a concluir até final do ano letivo 25/26)

- P1: Elaborar protocolos formais de acolhimento para alunos e para profissionais (docentes e não docentes).
- P2: Desenvolver manuais de integração diferenciados por público-alvo.
- P3: Definir indicadores de monitorização do processo de acolhimento (satisfação, retenção, integração).

Executar (D):

(a concluir até março de 2027)

- D1: Implementar os protocolos de acolhimento no início de cada período letivo.
- D2: Distribuir e divulgar os manuais de integração.
- D3: Aplicar questionários de satisfação aos novos alunos e profissionais.
- D4: Elaborar relatórios intercalares de execução da AM.

Rever (C):

(ao longo do seu desenvolvimento)

- C1: Analisar os resultados dos questionários de satisfação e indicadores definidos.
- C2: Avaliar a taxa de permanência e indicadores de adaptação dos alunos no primeiro ano de integração.

Ajustar (A):

(no final de cada ano letivo e no final da AM)

- A1: Rever os protocolos e manuais com base nos resultados obtidos.
- A2: Ajustar medidas de acompanhamento individual sempre que necessário.
- A3: Elaborar relatório final da Ação de Melhoria.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

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

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Criar protocolos formais de acolhimento	Aprovar protocolos formais (alunos e profissionais) até junho de 2026	Existência dos protocolos aprovados	Protocolos validados; atas de aprovação	Anual
Desenvolver manuais de integração	Disponibilizar manuais de integração (alunos/famílias, docentes, não docentes) até março de 2027	Número de manuais produzidos e distribuídos	Manuais publicados; registos de divulgação	Anual
Monitorizar impacto	Alcançar taxa mínima de satisfação de 85% nos questionários aplicados até março de 2027	Percentagem de respostas positivas nos questionários	Relatórios de questionários de satisfação	Semestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Promover pertença institucional	Manter no AE 80% dos alunos após o 1.º ano de integração até junho de 2028	Percentagem de alunos que permanecem no AE, após o 1.º ano de integração.	Registos administrativos	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento da Direção e das lideranças intermédias.
- Clareza e simplicidade dos protocolos.
- Comunicação eficaz com alunos e profissionais.
- Monitorização sistemática dos indicadores definidos.
- Articulação com o PEE e com a política de inclusão.

Constrangimentos

- Resistência à formalização de procedimentos já existentes.
- Falta de tempo para acompanhamento individualizado.
- Participação reduzida nos questionários de satisfação.
- Limitações de recursos humanos.

Datas de início e conclusão

- INÍCIO: abril de 2026
- CONCLUSÃO: junho de 2028

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 estudo de impacto pela equipa operacional, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

Datas e observações para pontos de situação mensais entre a EAM a EAA.

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

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

AM4 - Envolvimento Efetivo dos Alunos nos Processos de Decisão

Designação da Ação de Melhoria

Envolvimento Efetivo dos Alunos nos Processos de Decisão

Dirigente responsável

Célia Santiago

Coordenador da Ação

Lucinda Duarte

Equipa operacional

- Fátima Delgado, Odete Baptista, Maria José Abrantes, Carla Silva, Natanael Costa, Sofia Fernandes, Rafael Ribeiro Correia, Gonçalo Dias
- Direção, Representantes dos Diretores de Turma e Professores Titulares de Turma, Associação de Estudantes, Delegados de Turma.

Critério dominante da CAF

- Critério 5: Processos

Partes interessadas

Alunos, docentes, Direção, Conselho Pedagógico, pais/encarregados de educação.

Descrição da ação de melhoria

A participação dos alunos na vida escolar encontra-se essencialmente centrada em mecanismos formais (delegados, associação de estudantes), sem estruturas regulares e sistemáticas de auscultação, devolução e integração efetiva das propostas nos processos de decisão. Os questionários CAF aplicados aos alunos e as análises internas evidenciam margem de progressão no reforço da participação ativa e corresponsável. Esta ação visa estruturar mecanismos regulares e monitorizados de participação estudantil, reforçando a cidadania democrática, a corresponsabilização e o alinhamento com o Projeto Educativo.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Criar/reforçar estruturas regulares de auscultação dos alunos.
- Institucionalizar assembleias de turma e de delegados com funcionamento estruturado.
- Garantir devolução estruturada e pública das decisões tomadas.
- Monitorizar o impacto da participação dos alunos na vida escolar.

Atividades a realizar

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

Planear (P):

(a concluir até final ano letivo 25/26)

- P1: Definir regulamento interno das assembleias de turma e assembleias de delegados.
- P2: Criar modelo normalizado de recolha de propostas dos alunos.
- P3: Definir indicadores de monitorização da participação e do impacto.

Executar (D):

(a concluir até março de 2027)

- D1: Implementar assembleias de turma com periodicidade mínima trimestral.
- D2: Realizar reuniões periódicas da assembleia de delegados com presença da Direção.
- D3: Publicar síntese das decisões e respostas às propostas dos alunos.
- D4: Elaborar relatórios intercalares de execução da AM.

Rever (C):

(ao longo do seu desenvolvimento)

- C1: Monitorizar o número de propostas apresentadas e analisadas.
- C2: Avaliar o grau de satisfação dos alunos relativamente à participação e devolução de informação.

Ajustar (A):

(no final de 26/27 e no final da AM - junho de 2028)

- A1: Rever o funcionamento das assembleias e mecanismos de auscultação.
- A2: Ajustar o modelo de devolução estruturada.
- A3: Elaborar relatório final da Ação de Melhoria.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

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

Metas, Indicadores e Meios de Verificação:

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Criar estruturas regulares de auscultação	Realizar assembleias de turma em 100% das turmas, pelo menos 1 vez por ano letivo, até março de 2027	Percentagem de turmas com assembleias realizadas	Atas de turma; registos de DT	Trimestral
Institucionalizar assembleias de delegados	Realizar pelo menos 1 reunião anual da assembleia de delegados até junho de 2027	Número de reuniões realizadas	Atas; calendário anual	Anual

Plano de Ações de Melhoria – 2026-28
Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Garantir devolução estruturada	Garantir resposta formal a 90% das propostas apresentadas até junho de 2027	Percentagem de propostas com resposta publicada	Relatórios de devolução; publicações internas	Semestral
Monitorizar impacto da participação	Aumentar em 10% o índice de satisfação dos alunos na dimensão “Participação” até junho de 2028	Variação percentual do índice de satisfação	Relatórios dos questionários (CAF ou outros)	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso efetivo da Direção.
- Envolvimento ativo dos Diretores de Turma.
- Formação dos delegados e subdelegados.
- Transparência na devolução das decisões.
- Integração real das propostas nos processos formais.

Constrangimentos

- Participação irregular dos alunos.
- Risco de formalização excessiva sem impacto real.
- Falta de tempo nas estruturas intermédias.
- Desalinhamento entre expectativas dos alunos e decisões possíveis.

Datas de início e conclusão

- INÍCIO: abril de 2026
- CONCLUSÃO: junho de 2028

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 estudo de impacto pela equipa operacional, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

Datas e observações para pontos de situação mensais entre a EAM a EAA.

- Ponto de situação 1:

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

6. Recomendações

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

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

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

Atente-se ainda nas recomendações do ponto seguinte.

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

- Reuniões:
 - Os coordenadores das AM devem realizar reuniões mensais com a sua equipa (sempre que possível e em formato “a distância”, ou através de fóruns em plataformas digitais), para acompanhamento das atividades e identificar dificuldades.
- Relatórios de monitorização (pontos de situação mensais e trimestrais):
 - Os coordenadores de cada AM devem elaborar relatórios mensais (resumo das atividades previstas e desenvolvidas) e trimestrais (análise detalhada com avaliação de progresso, dificuldades e resultados).
- Relatórios de avaliação (anuais):
 - Avaliação final (da AM): Relatório anual final, que relata o resultado da AM: se as atividades previstas foram implementadas conforme o planeado, se os prazos foram cumpridos, se as metas foram atingidas, etc.
 - Avaliação de impacto: Este relatório é o mais interessante, pois analisa os efeitos (impacto) de cada AM. Podem ser usados indicadores diretos (ex: aumento da participação dos pais, melhoria da assiduidade) ou indiretos (ex: número de pais em atividades escolares). O impacto costuma ser visível a médio/longo prazo (6 meses a 1 ano ou mais), por isso os relatórios de impacto devem ser previstos entre 6 meses a um ano do final da AM.
- Equipa de autoavaliação (EAA):

- A EAA supervisiona a execução global das diversas AM, recebe os relatórios de monitorização (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

Este documento apresenta uma síntese estruturada dos eixos estratégicos do Projeto Educativo, traduzindo as opções fundamentais da escola em termos de áreas de intervenção, objetivos e ações prioritárias para o ciclo de vigência definido. Assume-se como um instrumento de leitura orientadora da estratégia educativa e organizacional, permitindo compreender, de forma integrada, como a escola operacionaliza a sua missão, responde aos desafios do contexto e orienta a ação pedagógica, a gestão de recursos e o desenvolvimento organizacional, numa lógica de coerência, intencionalidade e melhoria contínua.

7.1.1. Área de Intervenção: Pedagógica / Relacional

Áreas de intervenção / Campos de ação
Aprendizagens e resultados escolares; educação inclusiva; promoção do mérito e da excelência; cidadania ativa e responsável; inclusão de alunos migrantes.

Objetivo

Esta área visa melhorar de forma sustentada a qualidade das aprendizagens e os resultados escolares, assegurando o sucesso educativo de todos os alunos, com especial atenção à equidade, à inclusão e à diversidade. Procura-se uma formação integral dos alunos, que articule desempenho académico, desenvolvimento pessoal, cidadania ativa, valorização do mérito e preparação para a vida pós-escolar, garantindo respostas adequadas às diferentes necessidades e contextos.

Ações

previstas

As ações centram-se na implementação de medidas de apoio à aprendizagem e à inclusão (apoios, tutorias, coadjuvações, mentorias e diferenciação pedagógica), na monitorização sistemática dos resultados internos e externos, na articulação entre estruturas de apoio (EMAEI, SPO, SIS), na valorização do mérito académico e cívico, no desenvolvimento de projetos de cidadania, sustentabilidade e educação para a saúde, bem como na criação de mecanismos estruturados de acolhimento e acompanhamento de alunos migrantes.

7.1.2. Área de Intervenção: Recursos e Equipamentos

Áreas de intervenção / Campos de ação
Instalações e equipamentos; segurança escolar.

Objetivo

Este domínio tem como objetivo garantir condições físicas, tecnológicas e de segurança adequadas ao desenvolvimento das atividades educativas, promovendo ambientes escolares seguros, funcionais, inclusivos e pedagogicamente adequados. Pretende-se assegurar que os recursos materiais e tecnológicos acompanham as necessidades pedagógicas, organizacionais e digitais da escola.

Ações

previstas

As ações incluem o levantamento contínuo de necessidades, a requalificação progressiva de espaços interiores e exteriores, a manutenção e valorização dos espaços verdes, a aquisição e atualização de equipamentos pedagógicos e tecnológicos, bem como a implementação e monitorização do plano de segurança, através de simulacros, formação do pessoal não docente e articulação com entidades externas, como a Proteção Civil e o Município.

7.1.3. Área de Intervenção: Organizacional

Áreas de intervenção / Campos de ação
Formação e desenvolvimento profissional; oferta formativa; comunicação interna e externa; tecnologia e inovação; autoavaliação e melhoria contínua.

Objetivo

Esta área procura reforçar a capacidade organizacional da escola, promovendo uma gestão eficaz, colaborativa e orientada para a melhoria contínua. O foco incide no desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes, na adequação da oferta formativa ao perfil dos alunos e ao território, no reforço da comunicação institucional, na integração estratégica das tecnologias digitais e da inovação, e na consolidação de uma cultura de autoavaliação.

Ações previstas

As ações previstas passam pela implementação de práticas de observação de aulas entre pares, pelo desenvolvimento de planos de formação interna, pela consolidação da oferta educativa (incluindo cursos profissionais e alinhamento com o EQAVET), pela execução do plano de comunicação, pela utilização pedagógica e organizacional das tecnologias digitais e da IA, pela revisão e execução do PADDE, e pela aplicação sistemática de processos de autoavaliação, monitorização e planos de melhoria, no quadro do modelo CAF Educação.

7.1.4. Resumo

O Projeto Educativo de Escola 2024–2027 assume-se como o documento orientador da ação do Agrupamento, definindo as intencionalidades educativas, as prioridades estratégicas e os referenciais de atuação para os próximos três anos. Centrado no aluno e no seu desenvolvimento integral, o documento resulta de uma análise contextual e de um diagnóstico organizacional que integra dados de autoavaliação, resultados escolares, contributos da comunidade educativa e enquadramento territorial. O PEE define a visão, a missão e as linhas estratégicas do Agrupamento, estruturando-se em áreas de intervenção prioritárias que articulam a melhoria das aprendizagens e dos resultados, a inclusão e equidade, a cidadania, a qualificação dos recursos e equipamentos, e o reforço da organização e da capacidade interna. Estabelece objetivos estratégicos, metas mensuráveis, ações concretas, responsáveis e indicadores, assegurando a monitorização e avaliação contínua do seu grau de concretização. O documento prevê ainda mecanismos de divulgação, envolvimento dos stakeholders e revisão periódica, afirmando-se como instrumento dinâmico de planeamento, gestão e melhoria contínua da qualidade educativa.

7.2. O Plano Anual de Atividades (PAA)

7.2.1. Introdução

O Plano Anual de Atividades (PAA) 2024–2025 do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova é o documento operativo que concretiza, em cada ano letivo, o Projeto Educativo do Agrupamento, traduzindo os seus objetivos estratégicos em ações, atividades e projetos calendarizados. Organizado por tipologias, estruturas responsáveis e públicos-alvo, o PAA integra iniciativas pedagógicas, culturais, científicas, desportivas, ambientais e de cidadania, assegurando coerência entre planeamento estratégico e prática educativa. O documento constitui um instrumento de coordenação, comunicação e monitorização da ação educativa, permitindo alinhar intervenções curriculares e extracurriculares com as prioridades definidas para o ano letivo de 2024–2025.

7.2.2. Objetivos

O PAA pretende responder a desafios centrais do Agrupamento, nomeadamente a melhoria dos resultados escolares e da qualidade das aprendizagens, a promoção da inclusão plena dos alunos, o reforço da cidadania ativa e responsável, e a valorização do mérito e da excelência. Procura igualmente colmatar necessidades ao nível da comunicação interna e externa, da formação contínua dos profissionais, da orientação vocacional e da transição para a vida pós-escolar. Estes objetivos são operacionalizados através de ações que promovem metodologias diferenciadas, apoio às aprendizagens, uso pedagógico das tecnologias digitais, desenvolvimento de competências sociais e científicas e fortalecimento da ligação à comunidade.

7.2.3. Ações previstas

O PAA contempla um conjunto alargado de ações distribuídas por todo o ano letivo, incluindo atividades de apoio educativo, salas de estudo, coadjuvações e planos individuais de transição. Destacam-se projetos estruturantes como o Eco-Escolas, atividades experimentais e científicas, iniciativas de leitura e biblioteca, clubes, visitas de estudo, ações de educação para a cidadania, segurança e ambiente, bem como programas de orientação vocacional e mobilidade. Integra ainda ações de comunicação e divulgação, formação de docentes e não docentes, e iniciativas culturais, artísticas e desportivas, assegurando uma resposta diversificada às diferentes dimensões do desenvolvimento dos alunos.

7.2.4. Conclusão

O Plano Anual de Atividades assume um papel central na vida do Agrupamento, ao garantir coerência entre estratégia e ação, promover uma oferta educativa rica e diversificada e mobilizar a comunidade educativa em torno de objetivos comuns. Enquanto instrumento de planeamento e regulação, o PAA reforça a qualidade da intervenção pedagógica, a inclusão e a participação, contribuindo para uma escola mais articulada, inovadora e orientada para o sucesso educativo e para a formação integral dos alunos.

7.3. Análise do clima de sala de aula (FRW)

A presente análise sintetiza os resultados do Questionário FRW aplicados a alunos e docentes, incidindo sobre o clima de sala de aula, as práticas pedagógicas e o uso de tecnologia.

7.3.1. Clima de sala de aula

Verifica-se uma convergência clara entre alunos e docentes na avaliação do clima de sala de aula como globalmente propício à aprendizagem. Ambos reconhecem a existência de um ambiente relacional seguro e favorável ao trabalho pedagógico.

Contudo, os alunos revelam maior sensibilidade ao impacto das atitudes de alguns colegas no funcionamento das aulas, sobretudo nos ciclos mais avançados, enquanto os docentes tendem a percecionar essas situações como pontuais e controláveis. Esta diferença sugere a necessidade de atenção preventiva à gestão do comportamento, apesar da estabilidade global do clima.

Existe total alinhamento quanto à participação e colocação de dúvidas: docentes afirmam promover esse ambiente e os alunos confirmam sentir-se à vontade para intervir, o que constitui um indicador robusto de qualidade relacional.

7.3.2. Dinâmica pedagógica e avaliação

As perceções de alunos e docentes são largamente coincidentes quanto aos instrumentos de avaliação mais utilizados, destacando-se testes escritos, trabalhos escritos, questões-aula e trabalhos práticos, com crescente recurso a instrumentos digitais.

Os docentes reportam uma utilização consistente da avaliação para diagnóstico, apoio e orientação das aprendizagens, evidenciando uma forte intencionalidade formativa. Os alunos reconhecem esta dimensão, mas associam a avaliação de forma mais marcada à atribuição de classificações, sobretudo nos ciclos superiores. Esta diferença aponta para a necessidade de tornar mais explícita a função formativa da avaliação junto dos alunos.

Ambos os grupos convergem de forma clara quanto à transparência avaliativa: critérios, conteúdos e objetivos são, em geral, explicitados previamente, e os docentes estão disponíveis para esclarecer dúvidas. Este alinhamento constitui um ponto forte estruturante das práticas pedagógicas.

7.3.3. Metodologias de ensino

Docentes e alunos reconhecem o uso frequente de trabalho autónomo, trabalho de pares/grupo, apresentações orais e recursos digitais. No entanto, os alunos valorizam mais explicitamente aulas dinâmicas, interativas e práticas, enquanto os docentes tendem a reportar uma maior diversidade metodológica do que aquela que é percecionada pelos alunos.

Esta diferença sugere que as metodologias ativas, embora presentes, nem sempre são vivenciadas pelos alunos como estruturantes, apontando para oportunidades de reforço do trabalho de projeto, investigação e experimentação.

7.3.4. Temas da atualidade e cidadania

Existe convergência clara quanto à integração de temas da atualidade, como ambiente, cidadania, inclusão, igualdade de género e educação para a saúde. Os docentes reportam uma abordagem sistemática destes temas, e os alunos reconhecem a sua presença, ainda que com intensidade variável entre disciplinas.

Estes resultados evidenciam alinhamento com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e com uma visão de formação integral.

7.3.5. Uso de tecnologia

Ambos os grupos reconhecem uma utilização regular de tecnologias digitais em sala de aula, nomeadamente plataformas educativas, apresentações multimédia, vídeos e recursos online. A integração da Inteligência Artificial surge, contudo, como emergente.

Os docentes identificam potencial pedagógico da IA, mas apontam constrangimentos infraestruturais. Os alunos, por sua vez, revelam expectativas crescentes quanto à inovação digital, percecionando o uso de tecnologias mais avançadas como ainda pouco estruturado.

7.3.6. Resumo

A análise comparativa dos resultados dos inquéritos de análise do clima de sala de aula (Framework) revela um elevado grau de alinhamento entre a visão dos alunos e dos docentes, particularmente no clima de sala de aula, na qualidade da relação pedagógica, na transparência avaliativa e no apoio às aprendizagens.

As diferenças identificadas traduzem variações de intensidade e perceção, destacando-se:

- maior sensibilidade dos alunos às perturbações comportamentais;
- perceção mais classificativa da avaliação por parte dos alunos;
- expectativas discentes mais elevadas quanto à inovação pedagógica e digital.

Estas diferenças configuram oportunidades claras de melhoria, sustentando a definição de ações orientadas para o reforço das metodologias ativas, da comunicação pedagógica da avaliação e da integração estruturada da tecnologia, em coerência com o ciclo PDCA e com os referenciais da CAF Educação.

7.4. A grelha de autoavaliação (CAF)

Com base na Grelha de Autoavaliação do Agrupamento de Proença-a-Nova (AEPN), apresentamos de seguida um resumo por critério da CAF Educação.

7.4.1. Critério 1: Liderança

A liderança do Agrupamento evidencia uma orientação estratégica clara, com missão, visão e valores integrados no Projeto Educativo e divulgados junto da comunidade. Destaca-se a gestão do desempenho e da melhoria contínua, suportada pelo modelo CAF. A relação com a comunidade e parceiros é consistente, embora careça de maior formalização. Persistem oportunidades de melhoria na sistematização da comunicação, na recolha estruturada de feedback e na gestão documental, refletindo um nível de maturidade intermédio em consolidação.

7.4.2. Critério 2: Planeamento e Estratégia

O planeamento estratégico do AEPN assenta na recolha regular de informação relevante e na sua tradução em objetivos, metas e ações. A estratégia é comunicada e operacionalizada através do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades, com integração da inovação e da transformação digital. Apesar da robustez do planeamento, a ligação entre algumas ações e os impactos estratégicos ainda pode ser mais explicitada, bem como a monitorização sistemática do efeito das decisões tomadas.

7.4.3. Critério 3: Pessoas

A gestão das pessoas revela práticas consistentes de transparência, envolvimento e trabalho colaborativo. Destacam-se o diálogo interno, as equipas educativas e a observação de aulas entre pares. A formação contínua é valorizada, incluindo mobilidades Erasmus+. Persistem, contudo, fragilidades na sistematização da transferência de conhecimento, na estratégia de acolhimento de novos docentes e na integração plena do pessoal não docente nos processos de melhoria organizacional.

7.4.4. Critério 4: Parcerias e Recursos

O Agrupamento apresenta uma rede diversificada de parcerias e uma gestão sólida dos recursos, com destaque para a gestão financeira. As tecnologias e infraestruturas apoiam eficazmente o funcionamento organizacional. Contudo, a monitorização das parcerias e do impacto dos recursos, bem como a gestão do conhecimento e dos recursos materiais, carecem de maior formalização e avaliação sistemática para reforçar a coerência estratégica e a melhoria contínua.

7.4.5. Critério 5: Processos

Os processos pedagógicos e organizacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos, com especial enfoque nas medidas de apoio à aprendizagem e inclusão. Existe monitorização regular de alguns processos, apoiada pelo modelo CAF. No entanto, a coordenação transversal dos processos e a partilha sistemática de boas práticas ainda são áreas frágeis, evidenciando necessidade de maior integração interdepartamental e redução de lógicas de funcionamento em silos.

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

Os resultados evidenciam percepções positivas dos alunos e de outras partes interessadas quanto à imagem da escola, acessibilidade e qualidade dos serviços. As medições de desempenho mostram estabilidade, mas revelam limitações na consolidação de indicadores internos e no acompanhamento sistemático do impacto das ações educativas. O envolvimento dos alunos nos processos de decisão surge como área a reforçar.

7.4.7. Critério 7: Resultados das Pessoas

As percepções dos colaboradores relativamente ao clima organizacional, envolvimento e responsabilidade social são globalmente positivas. Contudo, os indicadores de desempenho interno revelam fragilidades na monitorização objetiva da motivação, do envolvimento e da utilização das TIC. Existe uma discrepância entre percepção e desempenho, indicando necessidade de maturação dos sistemas de recolha e análise de dados relativos às pessoas.

7.4.8. Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

Os resultados refletem uma percepção externa estável quanto à reputação, ética e envolvimento comunitário do Agrupamento, com destaque para as práticas ambientais, nomeadamente o Eco-Escolas. Apesar disso, a monitorização do impacto social e ambiental carece de indicadores estruturados, metas claras e maior divulgação, limitando a demonstração objetiva dos resultados alcançados.

7.4.9. Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave

Os resultados externos evidenciam bons desempenhos na avaliação interna e externa dos alunos, situando-se num patamar intermédio. Em contraste, os resultados internos de eficiência revelam um nível de maturidade baixo, com ausência de indicadores de custo-eficácia, benchmarking e monitorização sistemática do contributo das TIC e dos processos internos, evidenciando um desequilíbrio entre desempenho externo e eficiência organizacional.

7.4.10. Resumo

O documento de autoavaliação do AE de Proença-a-Nova revela uma organização comprometida com a melhoria contínua e com práticas sistemáticas de gestão e avaliação alinhadas com o modelo CAF Educação. As preocupações mais relevantes identificadas pela Equipa de Autoavaliação prendem-se com a necessidade de reforçar o envolvimento efetivo da comunidade educativa — alunos, pais, assistentes operacionais e parceiros — nos processos de decisão, planeamento e monitorização. Nota-se um forte investimento na recolha de evidências, planeamento estratégico, comunicação interna e promoção de práticas inclusivas e inovadoras, nomeadamente através do uso de plataformas digitais como o Intuitivo e o Microsoft Teams. Contudo, surgem fragilidades na sistematização da monitorização de políticas implementadas, na integração plena dos assistentes operacionais nas dinâmicas organizacionais, e na partilha estruturada do conhecimento adquirido em contexto de formação, especialmente no âmbito do Erasmus+. A atualização de instrumentos estratégicos como o PADDE e a consolidação de mecanismos de avaliação de impacto de parcerias e iniciativas sociais são apontadas como áreas a melhorar. O documento evidencia uma cultura de autoavaliação madura, mas identifica oportunidades para consolidar práticas colaborativas, reforçar a transparência e ampliar a eficácia das ações com base nos dados recolhidos.

7.5. Os questionários CAF aplicados à comunidade

Em geral, o AEPN demonstrou um envolvimento mais forte da comunidade escolar em comparação com a média das escolas da Another Step no que diz respeito ao processo da CAF Educação. As taxas de participação são mais elevadas no AEPN para os Pais/Encarregados de Educação (EE), para o Pessoal Docente (PD) e para os Stakeholders/Parceiros. A participação dos alunos também é ligeiramente superior no AEPN. A única exceção é o Pessoal Não Docente (PND), que apresenta uma taxa de participação menor no AEPN em relação à média das outras escolas.

Tabela 10 - Taxas de participação nos questionários CAF

Dados	N. de respondentes	Respostas	Taxa de participação
Alunos	456	293	64,3%
Pais/EE	475	211	44,4%
Entidades externas	23	18	78,3%
PD	84	76	90,5%
PND	41	17	41,5%

7.5.1. Alunos

Introdução

O questionário de satisfação CAF-Educação foi respondido por 293 alunos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 64,3 %. O inquérito teve como objetivo auscultar a perceção dos alunos sobre a qualidade da escola, agrupando as questões em quatro domínios: Imagem global do Agrupamento (B1), Envolvimento e participação (B2), Acessibilidade (B3) e Serviços (B4). Participaram alunos dos diversos níveis de ensino, com destaque para o 3.º ciclo e o ensino secundário.

Satisfação global

A avaliação global dos alunos revela uma perceção positiva da escola:

- **Qualidade da escola/agrupamento:** 88,4 % de satisfação (57,7 % satisfeitos + 30,7 % muito satisfeitos)
- **Confiança na escola:** 88,4 %
- **Imagem da escola na comunidade:** 88,8 %
- **Responsabilidade social:** 89,5 %
- **Respeito pelos valores humanos:** 90,1 %
- A maioria dos alunos considera que a escola os acolhe bem e que promove um ambiente seguro e respeitador.

Áreas consistentes de satisfação

- **Acolhimento pelos professores e funcionários** (ambos com 90,8 % de satisfação) evidencia um ambiente relacional positivo.
- **Respeito pelo ambiente** (94,6 %) e **valores humanos** (90,1 %) são fortemente valorizados.
- **Localização da escola e acesso**: 95,3 % dos alunos estão satisfeitos com este aspeto.
- **Segurança escolar**: 90,5 % de respostas positivas, indicando uma perceção de bem-estar e proteção.
- **Biblioteca escolar**: com 81,7 % de satisfação, é reconhecida como um espaço útil e acessível.

Áreas a melhorar

- **Higiene da escola** (particularmente nas casas de banho): 25,3 % dos alunos estão insatisfeitos, sendo esta a área mais crítica identificada.
- **Preparação para a vida real (académica e profissional)**: 19,1 % de respostas negativas, indicando fraca perceção de ligação com a vida ativa.
- **Conservação dos edifícios escolares**: 13,6 % de insatisfação, com comentários a referir mobiliário e equipamentos danificados.
- **Tempo de resposta às solicitações dos alunos**: 10,2 % insatisfeitos, sugerindo a necessidade de maior eficácia administrativa.
- **Associação de Estudantes**: embora tenham um bom nível de conhecimento das atividades, 7,8 % manifestam insatisfação, apontando para falta de impacto e dinamismo.
- **Acessibilidade para pessoas com deficiência**: 7,2 % de insatisfação, com alguns alunos a reportarem obstáculos físicos e falta de rampas.
- **Informação digital e online**: 6,1 % de insatisfação, sugerindo que há ainda espaço para melhorar a comunicação e acesso à informação.

Conclusão

A satisfação dos alunos no AEPN é francamente positiva, refletindo um ambiente educativo seguro, respeitador e com boas relações interpessoais. No entanto, persistem fragilidades nos serviços de apoio (como higiene e conservação), na acessibilidade e na participação ativa dos alunos. A escola demonstra estar num bom caminho, mas deve agora focar-se em corrigir estes aspetos específicos, ouvindo os seus alunos e envolvendo-os nas soluções, como forma de reforçar a confiança, a motivação e o sentimento de pertença à comunidade escolar.

7.5.2. Pais/Encarregados de Educação

Introdução

O questionário de satisfação CAF-Educação foi respondido por 211 pais/encarregados de educação (44,4 % de taxa de resposta, de um total de 475 inquiridos). A maioria dos respondentes tem entre 41 e 50 anos (57,3 %), é do sexo feminino (89,1 %) e tem o ensino secundário (43,1 %) ou licenciatura (34,6 %). Os ciclos de ensino (dos educandos) mais representados são o 3.º ciclo (29,9 %) e o ensino secundário (21,3 %).

Satisfação Global

A imagem da escola e a confiança no seu trabalho registam níveis elevados de satisfação: 94,3% e 88,6 %, respetivamente. Destaca-se também o acolhimento pelos professores (94,8 %) e funcionários (92,9 %). Ainda assim, a igualdade de tratamento (79,1 %), o respeito pelos valores humanos (82,5 %) e a segurança (82,0 %) evidenciam áreas a acompanhar com mais atenção.

Áreas Consistentes de Satisfação

- **Envolvimento e participação** – Os níveis de satisfação superam os 87 %, com particular apreço pelo trabalho dos diretores de turma e da Associação de Pais.
- **Acessibilidade** – Elevada satisfação com a localização da escola (97,2 %), horários de atendimento (92,9 %) e acessibilidade dos formulários (93,9 %).
- **Serviços** – Biblioteca (88,2 %), refeitório (86,8 %), secretaria (91,4 %) e psicologia (72 % de satisfação, com muitos pais a responderem “não se aplica”).
- **Apoios aos alunos** – 87,2 % de respostas positivas nas atividades de apoio.
- **Desempenho dos professores** – 91 % de satisfação, destacando-se a justiça na avaliação e o feedback fornecido.
- **Tecnologias na sala de aula** – 87,7 % de satisfação.

Áreas a Melhorar

- **Comunicação** – Percecionada como lenta, insuficiente e a precisar de melhor organização. Há preferência pelo uso do site institucional em vez das redes sociais.
- **Direção** – Há algumas críticas pontuais sobre negligência, falta de transparência e postura distante.
- **Espaços exteriores e edifícios** – Requalificação necessária, sobretudo ao nível de zonas verdes e conservação dos edifícios (15,7 % de insatisfação).
- **Inclusão** – Relatos de falta de integração pedagógica e cultural dos alunos estrangeiros e de discriminação de alunos com necessidades educativas especiais.
- **Igualdade de tratamento** – Sensação de parcialidade, sobretudo em contextos de avaliação e no tratamento de alunos mais introvertidos.
- **Segurança** – Casos de bullying e acolhimento deficiente das vítimas dessas situações. Sugere-se maior vigilância nos intervalos.
- **Associação de Pais** – Perceção de fraco envolvimento e falta de divulgação de atividades.
- **Estacionamento** – Problemas de segurança e manobrabilidade nas imediações da escola.

- **Preparação para a vida real** – Alguns pais sentem que a escola não prepara suficientemente os alunos para o mercado de trabalho.
- **Higiene** – Instalações sanitárias mal conservadas e com maus odores; falta de privacidade; ausência de chuveiros utilizáveis após aulas de Educação Física.

Conclusão

Os resultados evidenciam uma avaliação global muito positiva do Agrupamento por parte dos pais/EE, com destaque para o acolhimento, o desempenho docente e os serviços prestados. As sugestões recolhidas nas questões abertas apontam, no entanto, para aspetos que devem ser alvo de atenção prioritária, nomeadamente a comunicação, a transparência da liderança, a inclusão e a segurança. Estes dados deverão ser integrados no plano de melhoria contínua da escola, promovendo uma maior proximidade com os encarregados de educação e reforçando práticas de equidade e bem-estar.

7.5.3. Parceiros e Outras Entidades

Introdução

O questionário foi respondido por 18 entidades externas, de um total de 23, correspondendo a uma taxa de resposta de 78,3 %. A maioria das entidades pertence a instituições de ensino, saúde, solidariedade, desporto e cultura (44,4 %), e à administração pública (38,9 %). As respostas foram recolhidas entre os dias 23 de abril e 2 de maio de 2025.

Satisfação Global

Os resultados revelam um grau de satisfação elevado: 100 % dos respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade do Agrupamento, o atendimento dos colaboradores e o respeito pelos valores humanos. A imagem do Agrupamento e o relacionamento com a comunidade obtêm igualmente 100 % de respostas positivas. A transparência institucional e a aplicação de melhorias são bem avaliadas, mas com menor intensidade.

Áreas Consistentes de Satisfação

- **Imagem e Qualidade** – 100 % de satisfação na qualidade do Agrupamento, atendimento e imagem institucional.
- **Respeito pelos valores** – 100 % de respostas positivas em respeito pelos valores humanos.
- **Acessibilidade** – Elevados níveis de satisfação ($\geq 94,5$ %) em atendimento, horários, canais de contacto e facilidade de acesso à informação.
- **Serviços** – Informação disponibilizada, tempo de resposta e resultados dos alunos obtêm entre 83 % e 100 % de respostas positivas.
- **Participação e comunicação** – Boa aceitação dos canais disponíveis, com destaque para telefone, e-mail e reuniões.

Áreas a Melhorar

Com base nas respostas às questões abertas e percentagens de insatisfação mais elevadas, destacam-se:

- **Imagem e Comunicação** – Necessidade de melhorar a estratégia de comunicação externa (uso de redes sociais e meios locais).

- **Participação das Entidades** – Importa intensificar o envolvimento das entidades em reuniões e processos de melhoria (16,7 % de insatisfação).
- **Consulta ativa** – É necessário reforçar a consulta às entidades para recolher sugestões e propostas sistemáticas.
- **Acessibilidade por e-mail** – Sugere-se aprimorar a eficácia do atendimento digital e facilitar a recolha de sugestões.
- **Preparação dos alunos** – Apesar de 88,9 % de respostas positivas, há menções à necessidade de fortalecer a ligação ao mercado de trabalho e competências para a vida real.

Conclusão

O inquérito evidencia uma imagem global muito positiva do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova junto dos seus parceiros. As relações institucionais, a qualidade do serviço, a acessibilidade e o respeito por valores são amplamente reconhecidos. No entanto, áreas como a comunicação externa, a participação ativa das entidades e a preparação dos alunos para a vida prática devem ser prioritárias na próxima fase do ciclo de melhoria contínua.

7.5.4. Pessoal Docente

Introdução

O questionário de satisfação CAF-Educação foi respondido por 76 docentes, de um total de 84 (90,5 % de taxa de resposta). A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (78,9 %) e possui licenciatura (77,6 %), sendo que 43,4 % têm mais de 40 anos de tempo de serviço. Os níveis de ensino mais representados são o 3.º ciclo (29,4 %) e o ensino secundário (regular e profissional, 34,9 % no total).

Satisfação Global

Os resultados revelam um sentimento global bastante positivo: 98,6 % dos docentes declaram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade do Agrupamento. A imagem da escola obtém 97,4 % de respostas positivas, e o relacionamento com a comunidade 97,4 %. Quanto à responsabilidade social, 98,7 % expressam satisfação e a comunicação interna (mecanismos de consulta) regista 93,4 % de satisfação.

Áreas Consistentes de Satisfação

- **Gestão e sistemas** – A liderança de topo é vista como muito competente: 98,7 % de satisfação na condução da escola, 97,3 % na comunicação, e 96 % na promoção de melhoria contínua. O Conselho Pedagógico (nível intermédio) tem igualmente avaliações positivas: mais de 91 % de satisfação em todos os indicadores.
- **Condições de trabalho** – Elevados níveis de satisfação (> 90 %) no clima de trabalho (97,3 %), segurança (97,4 %), higiene (97,4 %) e serviços como reprografia (92,1 %), biblioteca (94,8 %) e administrativos (98,6 %).
- **Desenvolvimento da carreira** – A política de recursos humanos, oportunidades de desenvolvimento de competências e acesso a formação apresentam entre 93 % e 96 % de respostas positivas.
- **Motivação** – Forte motivação para aprender novos métodos (97,3 %), trabalhar em equipa (96,1 %), participar em formações (98,7 %) e projetos de mudança (94,8 %). Apenas 1,3 % mostram desmotivação em alguma dimensão.

- **Liderança intermédia** – A liderança dos coordenadores é valorizada: ≥ 88 % de satisfação geral, com destaque para confiança mútua (89,5 %) e ajuda no cumprimento de tarefas (88,2 %).

Áreas a Melhorar

- **Sistema de avaliação de desempenho** – Embora com 92,1 % de satisfação, destacam-se, nas sugestões abertas, críticas à falta de equidade, burocracia excessiva e à lógica de quotas. A avaliação é vista como desmotivadora.
- **Imagem e comunicação** – Apesar da boa pontuação estatística, alguns docentes referem perceções externas menos positivas da escola. Internamente, 5,2 % manifestam insatisfação com os canais de diálogo PD – Gestão.
- **Participação e consulta** – Apenas 90,8 % dos docentes se sentem envolvidos em processos de melhoria. As sugestões reforçam a necessidade de maior abertura, sobretudo na escuta ativa de propostas.
- **Reconhecimento de esforços** – O reconhecimento dos esforços individuais e coletivos regista 93,4 % de respostas positivas, mas as justificações sugerem ausência de valorização visível de certas iniciativas.
- **Formação e desenvolvimento** – 7,9 % dos inquiridos referem falta de formação específica nas suas áreas e ausência de oportunidades claras de desenvolvimento de novas competências.
- **Projetos e mudança** – Algumas resistências internas a projetos interdisciplinares são apontadas, em especial no 2.º ciclo. É também referida a utilização inadequada das horas atribuídas pelo Art.º 79.º, consideradas uma sobrecarga desmotivadora.
- **Recursos e serviços** – O acesso ao pavilhão de educação física à hora de almoço, a qualidade do refeitório e o horário dos serviços administrativos (encerrados ao almoço) são criticados por alguns docentes.

Conclusão

O retrato global da satisfação do Pessoal Docente no AEPN é claramente favorável, com valores acima de 90 % em praticamente todas as dimensões analisadas. A liderança de topo e intermédia, as condições de trabalho, a motivação e o desenvolvimento profissional destacam-se como áreas de forte valorização. Contudo, as sugestões recolhidas nas questões abertas, revelam alguma fragilidade nos domínios do sistema de avaliação, do reconhecimento do trabalho, da comunicação e da participação nas decisões. A continuidade do ciclo de melhoria dependerá da capacidade do Agrupamento para transformar estas críticas em oportunidades de reforço da cultura organizacional e da confiança interna, melhorando a comunicação e transparência.

7.5.5. Pessoal Não Docente

Introdução

O questionário de satisfação CAF-Educação foi respondido por 17 colaboradores do PND (41 % de taxa de resposta de um total de 41 PND) entre 23 de abril e 02 de maio 2025. A amostra é maioritariamente feminina (82 %) e composta sobretudo por Assistentes Operacionais (65 %).

Satisfação global

Os gráficos mostram um sentimento global positivo: 100 % dos inquiridos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade da escola e 82 % com a imagem institucional. Persistem, porém, cerca de 18 % de insatisfação no relacionamento com a comunidade, no envolvimento do PND em decisões/atividades de melhoria e na responsabilidade social.

Áreas consistentes de satisfação

- **Gestão e sistemas** – Direcção e chefias intermédias são vistas como competentes na condução da escola (≥ 82 % satisfação).
- **Condições de trabalho** – Higiene, segurança, serviços administrativos e biblioteca registam níveis de satisfação entre 89 % e 94 %.
- **Desenvolvimento da carreira** – Política de RH, oportunidades de desenvolvimento de competências e acesso a formação somam mais de 82 % de respostas positivas.
- **Motivação** – Forte motivação para aprender métodos de trabalho (82 %) e trabalhar em equipa (83 %).
- **Liderança intermédia** – Apoio às tarefas e comunicação regular obtêm mais de 88 % de satisfação.

Áreas a melhorar

- **Sistema de avaliação (SIADAP)** – 47 % de insatisfação na forma como é aplicado.
- **Reconhecimento de esforços** – 35 % insatisfeitos com o reconhecimento individual/coletivo.
- **Igualdade de tratamento** – 29 % de respostas negativas nas condições de trabalho.
- **Formação** – Participação em ações de formação (29 % insatisfeitos) e promoção de formação pelos líderes (30 % no gestor de topo; 18 % no gestor intermédio).
- **Comunicação e consulta** – 18 % insatisfeitos com a comunicação das chefias intermédias e com os mecanismos de diálogo.
- **Participação em melhorias** – 18 % de insatisfação no envolvimento do PND em projetos de mudança e na sugestão de melhorias.

Conclusão

O retrato global é favorável, com elevados níveis de satisfação na qualidade do serviço, condições de trabalho e capacidade de liderança. Contudo, os resultados evidenciam fragilidades em avaliação de desempenho, reconhecimento, igualdade de tratamento, acesso a formação e canais formais de participação. As (poucas) sugestões abertas reforçam estas necessidades, destacando mais formação, melhor comunicação e valorização do trabalho desenvolvido.

7.5.6. Resumo

A análise integrada dos questionários da FRW aplicados a alunos e docentes revela um clima pedagógico globalmente positivo, assente na qualidade da relação professor–aluno, na disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas e na existência de ambientes de sala de aula maioritariamente propícios à aprendizagem. Ambos os grupos valorizam a transparência dos processos avaliativos e reconhecem a integração de temas de cidadania, ambiente, inclusão e saúde, em alinhamento com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Em termos de fragilidades, emergem preocupações convergentes. Os alunos revelam maior sensibilidade ao impacto de comportamentos perturbadores de alguns colegas, sobretudo nos ciclos mais avançados, enquanto os docentes tendem a percecionar essas situações como pontuais. Verifica-se ainda um desfasamento na perceção da avaliação: os docentes evidenciam uma forte intencionalidade formativa, mas os alunos continuam a associá-la predominantemente à classificação. Acrescem desafios na sistematização de metodologias ativas e na integração estruturada da tecnologia e da Inteligência Artificial, ainda condicionada por limitações infraestruturais.

No conjunto, os resultados evidenciam práticas pedagógicas consistentes, mas apontam para oportunidades claras de melhoria estratégica.

7.6. Grupos de foco

7.6.1. Grupo de foco do PND

A análise do grupo de foco do pessoal não docente enquadra-se no processo de autoavaliação do Agrupamento, no âmbito da aplicação dos questionários CAF, visando aprofundar a leitura dos resultados obtidos e compreender as perceções subjacentes. Este momento permitiu recolher contributos qualitativos relevantes sobre participação, envolvimento organizacional, avaliação de desempenho, reconhecimento profissional e desenvolvimento de competências, constituindo uma base fundamentada para a identificação de áreas de melhoria e para o ajustamento das práticas de gestão e valorização do PND.

Áreas temáticas identificadas

- **Participação e comunicação institucional**
Baixa taxa de resposta aos questionários (41,5%), associada à fraca utilização do email institucional e à forma de divulgação da inquirição.
- **Envolvimento do PND na tomada de decisão**
Perceção globalmente positiva quanto à representação e ao acesso à informação, com ressalvas pontuais na organização de horários (ex.: horário de almoço).
- **Avaliação de desempenho – SIADAP**
Insatisfação com o modelo e com os resultados obtidos, embora reconhecendo que a sua aplicação na escola decorre de forma correta. O sistema de quotas é visto como particularmente problemático.
- **Reconhecimento e valorização profissional**
Necessidade de maior reconhecimento por parte das lideranças, sobretudo em contextos de escassez de recursos humanos.
- **Igualdade de tratamento e organização do trabalho**
Divergência face aos resultados de insatisfação reportados, associando-os sobretudo ao SIADAP. Debate sobre rotatividade de funções, polivalência e resistência à mudança.
- **Desenvolvimento profissional e formação**
Perceção de que o investimento em formação não tem impacto real na progressão ou valorização profissional.

Propostas de melhoria sugeridas

- Disponibilizar acesso facilitado aos questionários (via link e computadores dedicados ao PND).
- Auscultação do PND em decisões operacionais específicas, como a definição de horários de almoço.
- Reforçar práticas de elogio e reconhecimento por parte das lideranças intermédias e de topo.
- Promover maior rotatividade e polivalência funcional, com oportunidades de aprendizagem em períodos não letivos.
- Criar momentos regulares de convívio e sessões de trabalho conjuntas entre PND e lideranças.
- Apostar numa preparação mais específica para as diferentes funções, valorizando a formação no desempenho profissional.

7.6.2. Grupo de foco dos alunos

A análise do grupo de foco dos alunos insere-se igualmente no processo de autoavaliação CAF e tem como objetivo complementar os dados quantitativos dos questionários com uma leitura interpretativa das perceções dos alunos. Este espaço de reflexão possibilitou identificar fatores associados à participação, igualdade de tratamento, acessibilidade, qualidade dos serviços, preparação para a vida ativa e clima escolar, permitindo compreender melhor as expectativas dos alunos e recolher propostas concretas de melhoria com impacto na qualidade do serviço educativo e no bem-estar da comunidade escolar.

Áreas temáticas identificadas

- **Participação dos alunos nos questionários CAF**
Taxa de resposta de 64,3%, considerada melhorável. Os alunos associam a limitação à aplicação fora do contexto de sala de aula, sem mediação direta do diretor de turma ou docente.
- **Conhecimento dos documentos estruturantes**
Maior conhecimento do Regulamento Interno face ao Projeto Educativo, atribuído a uma divulgação mais frequente e explícita do primeiro junto dos alunos.
- **Igualdade de tratamento**
Perceção de desigualdade associada a práticas pedagógicas e avaliativas, nomeadamente favoritismos, gestão do comportamento em sala de aula e avaliações práticas. Os alunos sublinham que não identificam discriminação de natureza racial, religiosa ou nacional.
- **Acessibilidade e inclusão**
Limitações no acesso à Biblioteca para alunos com mobilidade reduzida, devido à inexistência de elevador, apesar de reconhecimento da obra de requalificação em curso.
- **Preparação para a vida ativa e mercado de trabalho**
Insatisfação com a preparação para a vida real, sobretudo no ensino regular, contrastando com a perceção mais positiva dos alunos dos cursos profissionais.
- **Serviços e condições físicas**
Fragilidades na higiene de algumas casas de banho (blocos B, C e D) e referência ao uso pouco cuidado dos espaços. O refeitório é globalmente bem avaliado.
- **Clima escolar e bem-estar**
Identificação de situações de bullying, com perceção de resposta insuficiente ao nível da punição e do acompanhamento ao aluno agredido.

Propostas de melhoria sugeridas

- Aplicação dos questionários CAF em sala de aula, com contextualização pelos docentes.
- Reforço da divulgação do Projeto Educativo junto dos alunos.
- Aposta em literacia financeira e em atividades práticas de contacto com empresas e ensino superior.
- Melhoria da acessibilidade, nomeadamente com instalação de elevador para acesso à Biblioteca.
- Reforço da vigilância nos intervalos e da animação dos tempos livres.
- Intervenção ao nível da higiene dos espaços, com responsabilização dos utilizadores.

- Alargamento da oferta de cursos profissionais e do programa Erasmus+ a outras vias de ensino.
- Melhoria da climatização dos espaços interiores e promoção da eficiência energética.
- Manutenção de serviços administrativos abertos à hora de almoço (SASE, Secretária, Reprografia).

Os alunos valorizam este espaço de reflexão, referindo sentir-se mais envolvidos nos processos de decisão da escola.

7.7. PADDE e dimensão tecnológica da escola

7.7.1. Introdução

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova, elaborado em 2021/2022, enquadra-se no Plano de Ação para a Transição Digital e assume-se como um documento orientador para a integração estruturada do digital nas práticas organizacionais e pedagógicas. O plano baseia-se nos referenciais europeus DigCompEdu e DigCompOrg, recorrendo às ferramentas de diagnóstico SELFIE e Check-in, e articula-se com o Projeto Educativo e restantes documentos estratégicos do Agrupamento. O PADDE estrutura-se em três dimensões — Organizacional, Tecnológica e Digital, e Pedagógica — entendidas como complementares e transversais.

7.7.2. Dimensão Organizacional

Diagnóstico

O diagnóstico evidencia níveis intermédios de maturidade digital ao nível da liderança, colaboração e desenvolvimento profissional. Destaca-se a inexistência, até então, de um projeto integrado de desenvolvimento digital, bem como fragilidades nas competências digitais dos encarregados de educação e do pessoal não docente, em especial assistentes operacionais. Apesar disso, existem sistemas de informação à gestão consolidados (GIAE, Bibliobase) e práticas de comunicação digital já instaladas

Objetivos e ações planeadas

Os objetivos centram-se na integração explícita da aprendizagem digital no Projeto Educativo, no reforço da comunicação institucional através de canais digitais adequados e na promoção do desenvolvimento profissional contínuo. As ações incluem a atualização do Projeto Educativo com o PADDE, a disponibilização de plataformas colaborativas e a implementação de um plano de formação orientado para o desenvolvimento digital da comunidade educativa

7.7.3. Dimensão Tecnológica e Digital

Diagnóstico

Os resultados do SELFIE apontam para uma avaliação global positiva das infraestruturas e equipamentos, embora com diferenças entre ciclos de ensino. Verificam-se assimetrias no acesso a computador e internet em contexto domiciliário, sobretudo nos primeiros ciclos. O Agrupamento dispõe de um conjunto alargado de serviços digitais (Office 365, Google Workspace, GIAE online), ainda que sem regulamentação formal integrada para o uso da infraestrutura digital

Objetivos e ações planeadas

Os objetivos passam por regulamentar o uso da infraestrutura digital, otimizar espaços físicos de aprendizagem (como a “sala do futuro”) e promover a utilização de ferramentas e conteúdos digitais legais. As ações previstas incluem a elaboração de um regulamento de uso da infraestrutura digital, a atribuição de licenças digitais aos alunos e a valorização de ambientes tecnológicos que suportem práticas pedagógicas inovadoras

7.7.4. Dimensão Pedagógica

Diagnóstico

Na dimensão pedagógica, os dados do SELFIE revelam resultados positivos no apoio e disponibilização de recursos digitais, mas valores mais baixos na aplicação em sala de aula e, sobretudo, nas práticas de avaliação digital. O Check-in evidencia que a maioria dos docentes se situa no nível intermédio de competência digital, com uma percentagem reduzida no nível avançado, indicando margem clara para progressão, em particular na avaliação e na promoção da competência digital dos alunos.

Objetivos e ações planeadas

Os objetivos focam-se na seleção criteriosa de recursos digitais, no uso das tecnologias para promover o envolvimento ativo e criativo dos alunos e na diversificação dos processos de avaliação com recurso ao digital. As ações incluem a criação de uma biblioteca digital de recursos, a dinamização de ambientes digitais de aprendizagem, o uso de ferramentas de comunicação digital com os alunos e a integração de tecnologias digitais nas estratégias de avaliação.

7.7.5. Resumo

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova enquadra-se no Plano de Ação para a Transição Digital e assume-se como um instrumento estratégico para a integração consistente do digital nas dimensões organizacional, tecnológica e pedagógica. Sustentado nos referenciais europeus DigCompEdu e DigCompOrg, e nos diagnósticos realizados através das ferramentas SELFIE e Check-in, o documento evidencia um nível intermédio de maturidade digital, com infraestruturas e serviços tecnológicos globalmente consolidados, mas com assimetrias no acesso dos alunos a equipamentos em contexto domiciliário e fragilidades nas competências digitais de alguns grupos da comunidade educativa. Do ponto de vista pedagógico, destacam-se resultados positivos no acesso a recursos digitais, coexistindo com margem de melhoria na aplicação em sala de aula e, sobretudo, nas práticas de avaliação digital. O PADDE define objetivos claros de regulamentação do uso das tecnologias, integração da aprendizagem digital no Projeto Educativo, reforço da comunicação institucional e promoção do desenvolvimento profissional, operacionalizados através de ações estruturadas, monitorizadas por indicadores e assumidas como passíveis de revisão contínua.

Este PADDE constitui uma resposta estruturada ao desafio da transição digital no contexto em que foi concebido, mas revela limitações quando analisado numa perspetiva pedagógica atual. Sendo um documento de 2021/2022, não contempla dimensões que hoje assumem particular relevância educativa, como o uso pedagógico da inteligência artificial, a ética e a segurança digital, a diferenciação etária ou o enquadramento do consentimento digital dos alunos. O diagnóstico, apesar de assente em instrumentos pertinentes como o SELFIE e o Check-in, é maioritariamente descritivo, beneficiando de uma leitura mais interpretativa que ajude a identificar prioridades pedagógicas claras. Os objetivos definidos são amplos e consensuais, mas pouco orientados para a transformação das práticas de ensino e avaliação. As ações privilegiam a disponibilização de recursos e infraestruturas, em detrimento de uma reflexão mais profunda sobre o seu impacto nas aprendizagens. A monitorização apoia-se sobretudo em indicadores operacionais, não evidenciando plenamente uma lógica de melhoria pedagógica contínua nem um envolvimento mais ativo dos alunos e das famílias.

7.8. Plano de Comunicação

7.8.1. Introdução

O Plano de Comunicação do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova assume-se como um instrumento estruturante de gestão organizacional, diretamente articulado com o Plano de Ações de Melhoria, no qual a comunicação interna e externa surge como área prioritária de intervenção. Num contexto educativo marcado por exigências acrescidas de transparência, participação e eficácia organizacional, este documento estabelece um referencial comum para garantir fluxos de informação claros, consistentes e orientados para os diferentes públicos da comunidade educativa. O plano visa reforçar a coesão institucional, apoiar a tomada de decisão informada e promover uma imagem positiva e credível do Agrupamento junto da comunidade local e dos parceiros externos. Ao sistematizar canais, responsabilidades e procedimentos, o documento contribui para a melhoria da eficiência organizacional e para o alinhamento entre estruturas, níveis de ensino e stakeholders, assumindo um papel relevante na consolidação de uma cultura de comunicação estratégica e intencional.

7.8.2. Objetivos

Os objetivos do Plano de Comunicação centram-se em informar, promover a participação e uniformizar os processos comunicacionais do Agrupamento. Pretende-se assegurar a disponibilização de informação clara, atualizada e acessível sobre documentos estruturantes, oferta formativa, atividades, projetos e serviços, reforçando a confiança e o envolvimento dos diferentes públicos. O plano procura ainda promover canais de comunicação eficazes entre a Direção, estruturas intermédias, docentes, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação, contribuindo para a melhoria da eficiência e da eficácia organizacional. Outro objetivo central consiste na valorização da imagem institucional do Agrupamento, através da divulgação sistemática de iniciativas, resultados e boas práticas, bem como do reforço da presença digital. Finalmente, o plano visa agilizar procedimentos administrativos e pedagógicos, privilegiando a comunicação digital e a definição clara de responsabilidades e circuitos de comunicação.

7.8.3. Resumo

O Plano de Comunicação estrutura-se em torno da identificação dos públicos-alvo internos e externos, dos objetivos comunicacionais e dos meios a utilizar, incluindo comunicação presencial, email institucional, página web, Microsoft Teams, Google Classroom, redes sociais e media locais. Para cada canal são definidos conteúdos, responsáveis e regras de utilização, assegurando coerência e racionalização dos processos. O documento explicita ainda a articulação da comunicação com áreas-chave como a autoavaliação, a oferta formativa, a participação dos alunos e das famílias e a relação com parceiros. Relativamente à monitorização e avaliação, o plano prevê a sua revisão periódica, recorrendo a inquéritos online de satisfação sobre a comunicação interna e externa, bem como a reuniões e entrevistas informais. A responsabilidade pela supervisão e acompanhamento do plano é atribuída à Direção, em articulação com a equipa responsável pela operacionalização das ações, garantindo um ciclo básico de melhoria contínua.

7.9. Projetos da escola

Foram analisados os seguintes documentos:

- Visita de estudo à Futurália e respetivo relatório
- Projeto “Histórias de Perlímpim”
- Formação “Inglês para participar em projetos de intercâmbio internacional”
- Projeto e protocolo “Escola BioAromas”
- Protocolo da Formação em Contexto de Trabalho (FCT)
- Colaboração com Conservatório e Ensino Articulado
- Projeto “Escola Ciência Viva”
- Convocatórias de Assembleia de Delegados/as de Turma
- Constituição da Associação de Estudantes
- Orçamento Participativo 2024
- Projeto “Geração Independente”

7.9.1. Introdução: relevância e identificação dos projetos

O conjunto de documentos analisados evidencia que os “projetos” assumem, no Agrupamento, funções complementares: (i) enriquecimento curricular e orientação (ex.: visitas/atividades), (ii) promoção de competências científicas, culturais e cívicas, (iii) dispositivos de participação estudantil e cidadania democrática, e (iv) parcerias/protocolos que operacionalizam respostas educativas, vocacionais e de transição (incluindo educação especial e cursos profissionais). Em termos de identificação, os documentos cobrem iniciativas de curta duração com avaliação simples, projetos anuais com evidências pedagógicas, e instrumentos formais de parceria (protocolos/contratos) que suportam ofertas e percursos dos alunos.

7.9.2. Objetivos

Os projetos analisados têm como objetivo central responder, de forma articulada, a necessidades educativas, formativas, sociais e de desenvolvimento pessoal dos alunos, assumindo-se como instrumentos estratégicos de concretização do Projeto Educativo da escola. Em primeiro lugar, um conjunto significativo de iniciativas procura apoiar os alunos nos processos de orientação vocacional, transição escolar e aproximação ao mundo académico e profissional. Projetos como visitas a feiras educativas, ações de formação linguística e a realização da Formação em Contexto de Trabalho visam dotar os alunos de informação, competências e experiências que sustentem escolhas mais conscientes, reforçando a ligação entre a escola, o ensino superior e o mercado de trabalho.

Paralelamente, vários projetos respondem a desafios de inclusão e equidade, em particular no que respeita à educação especial e à transição para a vida pós-escolar. Protocolos de cooperação com entidades externas permitem criar contextos de aprendizagem funcional, orientados para a aquisição de competências pessoais, sociais e pré-profissionais, promovendo a autonomia e a participação ativa de alunos com necessidades específicas. Estes projetos evidenciam uma preocupação clara com respostas individualizadas e com a articulação interinstitucional como fator crítico de sucesso.

Outro eixo relevante prende-se com o desenvolvimento curricular e a promoção de competências-chave. Projetos de articulação entre níveis de ensino, de promoção da leitura e da escrita, de ensino artístico e de educação científica procuram enriquecer o currículo, diversificar metodologias e estimular competências cognitivas, criativas e comunicacionais. A valorização do método científico, da educação ambiental e da expressão artística reflete

uma abordagem educativa ampla, que ultrapassa a lógica estritamente disciplinar e favorece aprendizagens significativas em contextos reais.

A cidadania e a participação democrática constituem igualmente objetivos estruturantes. A existência de assembleias de delegados, associações de estudantes e iniciativas como o Orçamento Participativo Escolar visa desenvolver competências de participação cívica, responsabilidade, representação e tomada de decisão. Estes projetos procuram envolver os alunos na vida da escola, reforçando o sentido de pertença e a vivência prática de valores democráticos.

Por fim, surgem projetos orientados para a promoção da saúde, do bem-estar e da prevenção de comportamentos de risco. Intervenções de caráter psicoeducativo, focadas em estilos de vida saudáveis e na prevenção de dependências, procuram responder a problemáticas emergentes nas populações escolares, contribuindo para um ambiente educativo mais seguro e saudável.

Em conjunto, os objetivos dos projetos revelam uma resposta multifacetada a problemas identificados, combinando orientação, inclusão, desenvolvimento curricular, cidadania e saúde, através de estratégias pedagógicas, formativas e de parceria com a comunidade.

7.9.3. Conclusão: diversidade e adequação

Há uma diversidade coerente de projetos, cobrindo orientação, inclusão/transição, ciência e ambiente, ensino artístico, participação democrática e saúde escolar. Globalmente, a adequação é elevada porque responde a necessidades típicas de um agrupamento (percursos, competências, cidadania e bem-estar), com parcerias relevantes e evidências de execução.

Ainda assim, há assimetrias claras na maturidade de avaliação: algumas iniciativas limitam-se a satisfação/perceção (ex.: visita) ou a evidência fotográfica, e os protocolos asseguram enquadramento, mas não demonstram, por si, resultados/impactos. O caso “Geração Independente” mostra bem o risco de avaliação com baixa taxa de resposta final, comprometendo inferência de impacto. Como melhoria transversal, sente-se a falta de maior padronização de indicadores de resultado e de impacto (antes/depois, séries temporais, metas) e mecanismos de devolução sistemática aos stakeholders (alunos, famílias, parceiros), para consolidar aprendizagem organizacional e escalabilidade das iniciativas.

7.10. Análise dos resultados escolares

A análise dos resultados escolares foi realizada com base nos documentos disponibilizados: Taxas de ingresso no ensino superior (R07), Taxa de transição do AE versus Nacional (R17), Taxas de sucesso pleno (R19) e Resultados das provas de avaliação externa (R20).

Essa análise evidencia resultados globalmente positivos no Agrupamento, com níveis elevados de progressão escolar e alguns sinais de melhoria ao longo do período analisado. Os resultados internos mostram valores elevados de sucesso pleno no ensino básico, com especial robustez no 1.º ciclo e níveis globalmente positivos no conjunto do ciclo. Contudo, observam-se fragilidades mais visíveis nos 7.º, 8.º e 9.º anos, onde os níveis de sucesso pleno tendem a ser mais baixos, ainda que com sinais de recuperação nos anos mais recentes. No ensino secundário científico-humanístico, os dados internos revelam maior volatilidade do sucesso pleno, sobretudo no 10.º ano e, em menor grau, no 12.º ano, em contraste com a maior estabilidade observada no 11.º ano.

Quando considerados os indicadores comparáveis a nível nacional, a leitura torna-se mais precisa. As taxas de transição são, em geral, muito elevadas e frequentemente iguais ou superiores às médias nacionais, tanto no ensino básico como no secundário, evidenciando uma forte capacidade de progressão dos alunos ao longo do percurso escolar. Ainda assim, surgem diferenças negativas pontuais, nomeadamente no 2.º ano em vários momentos da série, bem como em alguns anos específicos do 9.º e 10.º anos. Por outro lado, nos cursos profissionais, as taxas de transição no final do ciclo revelam valores muito elevados, atingindo 100% em vários anos e superando, quando comparável, os valores nacionais. Importa, contudo, sublinhar que o conceito de transição utilizado é relativamente permissivo — podendo incluir alunos com módulos em atraso — o que recomenda prudência na interpretação isolada deste indicador.

Os resultados externos (provas finais e exames nacionais) corroboram esta leitura equilibrada. No 9.º ano, o Agrupamento apresenta, nos anos mais recentes, desempenhos superiores à média nacional em Português e Matemática, após uma quebra significativa em 2022, evidenciando capacidade de recuperação. No ensino secundário, os exames revelam resultados globalmente competitivos face ao contexto nacional, embora com alguma variabilidade associada à dimensão reduzida das coortes e com a Matemática a destacar-se como disciplina que exige acompanhamento pedagógico continuado. Finalmente, os dados relativos ao ingresso no Ensino Superior confirmam o impacto positivo do percurso académico para os alunos do ensino científico-humanístico que se candidatam, com taxas de colocação elevadas, frequentemente nas primeiras opções, ainda que sem informação suficientemente detalhada para uma análise mais aprofundada da equidade ou da diversificação de percursos.

Em síntese, o Agrupamento apresenta resultados escolares globalmente sólidos, com níveis elevados de progressão e desempenho frequentemente favorável quando comparado com o contexto nacional. Persistem, contudo, algumas zonas de atenção pedagógica, nomeadamente nos primeiros anos de escolaridade e nas transições do ensino secundário, bem como em áreas disciplinares mais exigentes, como a Matemática. Estas dimensões devem constituir focos prioritários de monitorização e melhoria, evitando leituras excessivamente otimistas baseadas apenas em indicadores de progressão administrativa.

7.11. Relatório SPO

7.11.1. Introdução

Apresenta-se de seguida uma análise ao Relatório Anual de Atividades do Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova, relativo ao ano letivo 2023/2024. A análise centra-se nas atividades desenvolvidas, nos principais problemas identificados e nas respostas implementadas, bem como nas áreas de melhoria a considerar, numa perspetiva de qualidade, inclusão e eficácia organizacional. Assume-se o SPO como um dispositivo estruturante do sistema educativo da escola, com impacto direto no sucesso escolar, no bem-estar dos alunos e na sustentabilidade das respostas educativas, sendo por isso relevante analisar o seu funcionamento não apenas em termos descritivos, mas também estratégicos.

7.11.2. Atividades desenvolvidas

O documento evidencia uma intervenção ampla, consistente e alinhada com as funções nucleares do SPO, cobrindo orientação vocacional, apoio psicológico individual, promoção de competências socioemocionais, intervenção preventiva em grupo e forte articulação organizacional.

Destacam-se:

- A orientação escolar e vocacional no 9.º ano, com abordagem estruturada (testes psicométricos, portefólio vocacional, sessões individuais, envolvimento dos EE), reforçada pela Semana das Profissões e pela visita à Futurália.
- A intervenção preventiva e promocional, nomeadamente o programa “Devagar se Vai ao Longe” no 6.º ano e as sessões de acolhimento no 5.º ano, com enfoque claro na transição de ciclos e no ajustamento psicossocial.
- Um volume significativo de avaliação psicológica e apoio psicopedagógico individual (33 processos formais), articulado com EMAEI, DT, docentes e serviços externos.
- A participação regular do SPO em estruturas estratégicas da escola (EMAEI, Conselhos de Turma, Equipas Educativas, AM3 – Projeto Educativo), evidenciando integração no sistema de gestão e melhoria da organização.

Globalmente, as atividades revelam coerência com o Projeto Educativo, com o DL 54/2018 e com uma lógica preventiva–interventiva equilibrada, apesar da limitação de recursos.

7.11.3. Problemas identificados e respostas dadas

O relatório identifica problemas relevantes e demonstra capacidade de resposta técnica, ainda que condicionada:

- **Elevada procura de apoio psicológico**, sobretudo ao nível da regulação emocional, comportamento, desmotivação escolar e dificuldades de aprendizagem, com maior incidência no 2.º e 3.º ciclos.
- **Casos complexos** que exigiram encaminhamento externo (pedopsiquiatria, neuropediatria, saúde), devidamente fundamentado e articulado com famílias e serviços.
- **Limitações operacionais do serviço**, com sinalizações que não puderam ser respondidas em tempo útil ou apenas com intervenção pontual, assumidas de forma transparente no relatório.

- **Adesão desigual dos alunos** a algumas intervenções (ex.: orientação vocacional incompleta em alguns casos; resistência comportamental no 6.ºB), sendo descritas estratégias mitigadoras e ajustamentos feitos em contexto.

7.11.4. Áreas de melhoria a considerar

Da análise emergem oportunidades claras de melhoria, algumas já implícitas no próprio documento:

1. **Reforço da capacidade do SPO**
O volume e complexidade dos processos justificam refletir sobre reforço de recursos (tempo, horas técnicas ou complementaridade com outros técnicos), sob pena de cronificação de listas de espera.
2. **Formalização mais sistemática da avaliação de impacto**
Embora existam indicadores de satisfação e descrições qualitativas, seria desejável consolidar **indicadores de resultado** (ex.: evolução comportamental, assiduidade, sucesso escolar dos alunos acompanhados).
3. **Continuidade e escalabilidade dos programas preventivos**
Programas como o “Devagar se Vai ao Longe” mostram impacto, mas ficaram incompletos. Importa garantir condições organizacionais para a sua implementação integral e eventual alargamento.
4. **Maior antecipação e planeamento interinstitucional**
A divulgação externa da oferta formativa e algumas articulações poderiam beneficiar de planeamento mais precoce e integrado no PAA, conforme identificado no próprio relatório.
5. **Articulação estratégica com a autoavaliação**
O SPO produz informação crítica para a autoavaliação (CAF/EQAVET). Esta ligação pode ser ainda mais sistematizada, reforçando o contributo do SPO para decisões estratégicas.

7.11.5. Conclusão

A análise do relatório evidencia um Serviço de Psicologia e Orientação robusto, tecnicamente consistente e fortemente integrado na vida pedagógica e organizacional do Agrupamento. As atividades desenvolvidas revelam alinhamento com as prioridades estratégicas da escola, com a legislação em vigor e com uma abordagem equilibrada entre prevenção, intervenção e orientação. Os problemas identificados (sobretudo a elevada procura, a complexidade crescente dos casos e as limitações de capacidade de resposta) são tratados com transparência e rigor profissional, ainda que condicionados por constrangimentos estruturais. As áreas de melhoria apontam menos para falhas do serviço e mais para a necessidade de reforço estratégico do SPO, quer ao nível de recursos, quer da sistematização da avaliação de impacto e da articulação com os processos de autoavaliação e planeamento. Em síntese, o relatório confirma o SPO como um ator-chave da qualidade educativa do Agrupamento, cuja valorização e consolidação são determinantes para a melhoria contínua da escola.

7.12. Programa Eco-Escolas

7.12.1. Introdução

O Programa Eco-Escolas constitui uma referência estruturante no domínio da educação para o desenvolvimento sustentável, assumindo-se como um instrumento pedagógico e organizacional que promove a integração de práticas ambientais responsáveis no quotidiano das escolas. Mais do que um conjunto de atividades pontuais, o Eco-Escolas incentiva uma abordagem sistemática à sustentabilidade, baseada no envolvimento da comunidade educativa, na participação ativa dos alunos, na monitorização de práticas ambientais e na melhoria contínua das decisões e comportamentos. A sua relevância reside, assim, na capacidade de articular educação ambiental, cidadania ativa e responsabilidade social, contribuindo para a formação integral dos alunos e para o reforço do papel da escola enquanto agente de transformação no território. A análise dos documentos associados ao Eco-Escolas nesta escola permite, por isso, avaliar não apenas o cumprimento dos requisitos do programa, mas sobretudo o grau de maturidade institucional na integração da sustentabilidade nas políticas, práticas e cultura organizacional.

7.12.2. Enquadramento e continuidade estratégica

A escola evidencia um compromisso continuado com a sustentabilidade ambiental, refletido numa participação consistente no Programa Eco-Escolas ao longo dos anos, com atribuição de galardão regular e integração explícita do programa no Projeto Educativo. Este histórico revela maturidade organizacional, estabilidade das equipas coordenadoras e uma cultura ambiental já institucionalizada, evitando lógicas de projeto episódico.

7.12.3. Governação ambiental e participação

A existência e funcionamento regular do Conselho Eco-Escolas, com representação alargada de alunos, docentes, não docentes, direção e parceiros externos, constitui um ponto forte claro. A periodicidade trimestral e o número significativo de alunos envolvidos reforçam a dimensão participativa e educativa da sustentabilidade, alinhando-se com princípios de cidadania ativa e corresponsabilização ambiental.

7.12.4. Diagnóstico ambiental e resultados

A Auditoria Ambiental efetuada reconhece um desempenho global positivo (índice global superior a 70%), com resultados particularmente fortes nos espaços exteriores, biodiversidade, água, gestão da escola e mar. Estes dados evidenciam impacto efetivo das ações desenvolvidas, sobretudo ao nível da gestão dos espaços, sensibilização ecológica e práticas quotidianas.

Persistem, contudo, áreas estruturais de melhoria, nomeadamente:

- **Resíduos** (triagem e redução),
- **Ruído**,
- **Mobilidade sustentável**,
- **Energia** (eficiência e monitorização).

A taxa de participação dos alunos nos inquéritos, embora razoável, ainda limita a robustez estatística dos resultados, apontando para a necessidade de reforço das estratégias de envolvimento.

7.12.5. Planeamento, ação e monitorização

O Plano de Ação Eco-Escolas revela coerência com os resultados da auditoria, assumindo estes como base para a definição de prioridades, o que demonstra alinhamento com uma lógica de melhoria contínua. Destacam-se ações consistentes nas áreas da reciclagem, poupança de água, alimentação sustentável e educação ambiental transversal.

A monitorização recorre a instrumentos diversificados (observação, registos, inquéritos, análise de consumos), mas a análise evidencia margem para maior sistematização de indicadores de impacto, sobretudo quantitativos (ex.: redução efetiva de consumos, resíduos ou emissões), permitindo reforçar a dimensão avaliativa e comparativa ao longo do tempo.

7.12.6. Integração curricular, comunidade e ODS

A sustentabilidade ambiental encontra-se bem integrada no currículo e nas práticas pedagógicas, com forte interdisciplinaridade e ligação à Educação para a Cidadania. O projeto da Horta Biológica surge como boa prática emblemática, conjugando aprendizagem experiencial, bem-estar, alimentação saudável e consciência ecológica.

A articulação com a comunidade local e parceiros (município, entidades ambientais, empresas) reforça o impacto territorial das ações e contribui para a concretização de vários Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em particular os ODS 4, 6, 11, 12, 13 e 15.

7.12.7. Resumo crítico

Apesar do conjunto consistente de práticas e projetos desenvolvidos no domínio da sustentabilidade ambiental (com destaque para o Programa Eco-Escolas, a participação da comunidade educativa e os resultados positivos evidenciados na auditoria ambiental), a análise integrada dos documentos evidencia a ausência de uma política formal de sustentabilidade e responsabilidade social claramente definida e assumida pela escola. Esta lacuna limita a articulação estratégica entre os diferentes projetos existentes, dificulta a sua integração transversal no planeamento institucional e fragiliza a monitorização sistemática do impacto global das ações desenvolvidas. A definição de uma política explícita, enquadrada no Projeto Educativo e aprovada pelos órgãos de governação, permitiria consolidar estas iniciativas, assegurar coerência entre objetivos, ações e indicadores, reforçar a liderança estratégica neste domínio e potenciar uma abordagem integrada à sustentabilidade ambiental, social e comunitária, alinhada com princípios de melhoria contínua e prestação de contas.

8. Anexos

8.1. Anexo 1 Ciclo PDCA

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

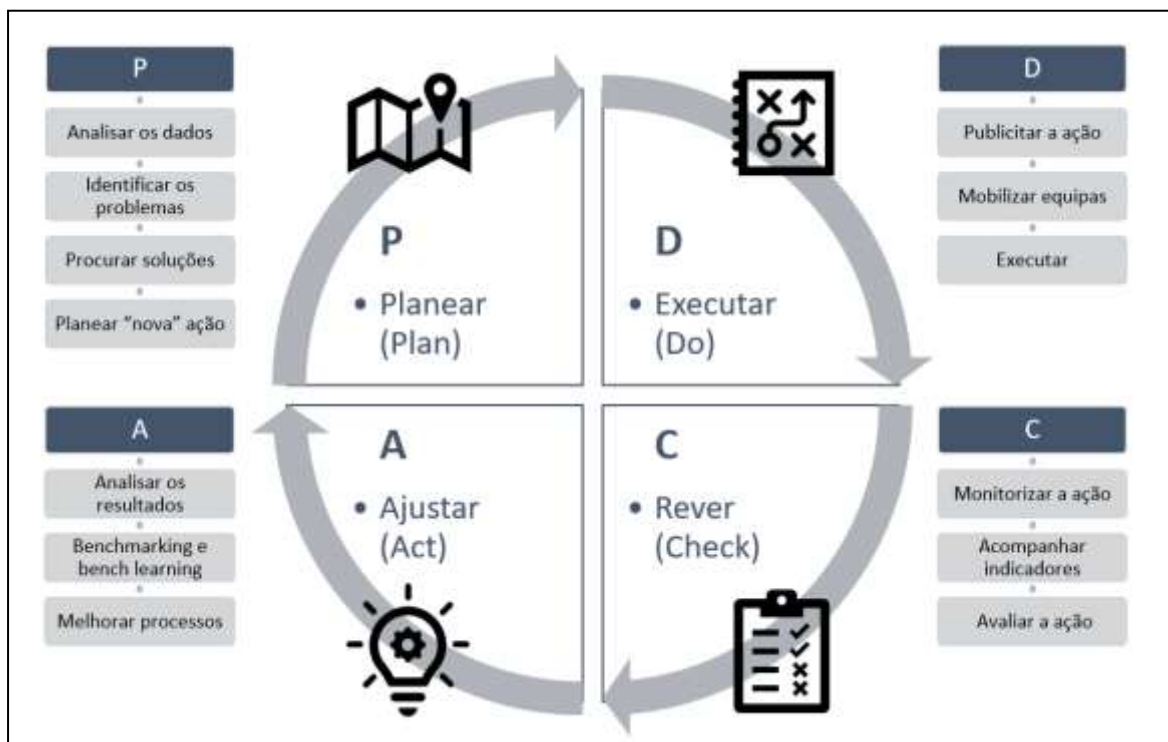


Figura 1 – Ciclo PDCA

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

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

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

8.2. Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Exemplo de Meta

- AM1_M1: Aumentar o uso de RED (Recursos Educativos 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 Educativos Digitais: Conceito RED](#))

8.3. Anexo 3 – Tipos de indicador

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

Assim, temos os seguintes tipos de indicador:

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