



**Agrupamento de Escolas de
Vila Real de Santo António**

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

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 entre 2023 e 2024, após a aplicação do processo CAF Educação (versão 2013)

Equipa de Autoavaliação

23/08/2024

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coord. EAA - Docente (Grupo 520)	Maria da Conceição Cabrita
Docente - Grupo 400	Ana Paula Chagas
Docente - Grupo 400	Lurdes Moedas
Docente - Grupo 510	Helena Mesquita
Docente - Grupo 410	Dulce Ramos
Docente - Grupo 410	José Carlos
Docente – Grupo 500	Ângela Luís
Docente - Grupo 550	António Gomes
Docente - Grupo 620	João António
Representante AO	Dina Rodrigues
Representante AT	Conceição Monteiro
Representante da Associação de Estudantes	Francisco Sousa
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação	[Indicar]
Representante do Centro Qualifica	Fernanda Pereira
Representante Stakeholders/Parceiros/Município	Nísia Gomes
Representante da EMAEI/UEE	Celina Revez
Representante do SPO/GIE	Inês Martins
Representante PLA / EFA	Pascal Viegas

Responsabilidade sobre o documento			
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA 2024			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	23/08/2024
Verificado por:	Diretor	Em:	2/10/2024
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	23/10/2024
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	23/08/2024	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20240823b

Índice

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE TABELAS	4
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1.1. OBJETIVO.....	9
1.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO	9
1.3. RESUMO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	11
1.4. RECOMENDAÇÕES.....	15
1.4.1. <i>Monitorização e avaliação das Ações de Melhoria (AM)</i>	16
1.4.2. <i>Coordenação das AM</i>	17
1.4.3. <i>Monitorização e supervisão</i>	17
2. ENQUADRAMENTO	18
2.1. INTRODUÇÃO	18
2.2. O PROJETO EDUCATIVO	18
2.2.1. <i>Eixo 1. Ensino-aprendizagem</i>	19
2.2.2. <i>Eixo 2. Organização, gestão e liderança das estruturas pedagógicas/administrativas</i>	19
2.2.3. <i>Eixo 3. Relação escola/comunidade educativa</i>	19
2.2.4. <i>Eixo 4. Condições físicas das escolas</i>	19
2.2.5. <i>Eixo 5. Formação pessoal e profissional</i>	20
2.2.6. <i>Resumo Gráfico</i>	20
2.3. O PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR	21
2.3.1. <i>Autoavaliação</i>	21
2.3.2. <i>Liderança e Gestão</i>	21
2.3.3. <i>Prestação do Serviço Educativo</i>	21
2.3.4. <i>Resultados</i>	22
2.3.5. <i>Resumo Gráfico</i>	22
2.4. A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO	23
2.4.1. <i>Critério 1: Liderança</i>	23
2.4.2. <i>Critério 2: Planeamento e Estratégia</i>	23
2.4.3. <i>Critério 3: Pessoas</i>	23
2.4.4. <i>Critério 4: Parcerias e Recursos</i>	23
2.4.5. <i>Critério 5: Processos</i>	24
2.4.6. <i>Critério 6: Resultados Orientados para o Aluno e Outras Partes Interessadas-chave</i>	24
2.4.7. <i>Critério 7: Resultados das Pessoas</i>	25
2.4.8. <i>Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social</i>	25
2.4.9. <i>Critério 9: Resultados do Desempenho-chave</i>	25
2.4.10. <i>Resumo Gráfico</i>	25
2.5. O RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLA (IGEC)	26
2.5.1. <i>Resultados</i>	26
2.5.2. <i>Prestação do Serviço Educativo</i>	27
2.5.3. <i>Liderança e Gestão</i>	27
2.5.4. <i>Resumo Gráfico</i>	27
2.6. OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À COMUNIDADE	28
2.6.1. <i>Alunos</i>	28
2.6.2. <i>Pais/Encarregados de educação</i>	29
2.6.3. <i>Parceiros/Stakeholders</i>	30

2.6.4. Pessoal docente.....	31
2.6.5. Pessoal Não docente (PND).....	31
2.6.6. Resumo Gráfico	32
3. QUICK WINS - MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO.....	34
4. OPORTUNIDADES DE MELHORIA E FUNDAMENTAÇÃO.....	36
4.1. APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS	36
4.2. OBJETIVOS DA ESCOLA	44
5. AÇÕES DE MELHORIA A IMPLEMENTAR.....	46
5.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	46
5.2. IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	46
5.3. JUSTIFICAÇÃO DAS PONTUAÇÕES ATRIBUÍDAS	48
5.4. PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	51
6. FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	53
6.1. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	53
AM1 - REFORÇAR O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	54
AM2 - REFORÇAR AS ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO PEDAGÓGICA	57
AM3 - MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	60
AM4 - DEFINIR UMA POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	63
AM5 - MELHORAR A GESTÃO DE RECURSOS	66
AM6 - MELHORAR O ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE.....	70
AM7 - PROMOVER A IDENTIDADE E A CULTURA DE AGRUPAMENTO	74
7. ANEXOS	78
7.1. ANEXO 1 CICLO PDCA	78
7.2. ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES.....	79
7.3. ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	80

Índice de figuras

FIGURA 1 – PEE. ANÁLISE POR EIXOS DE INTERVENÇÃO (IGEC).....	20
FIGURA 2 – PEE. ANÁLISE POR ÁREAS DE MELHORIA	20
FIGURA 3 – PEE. ANÁLISE POR CRITÉRIO DA CAF	21
FIGURA 4 – PROJETO DE INTERVENÇÃO. ANÁLISE POR EIXOS DE INTERVENÇÃO (IGEC).....	22
FIGURA 5 – PROJETO DE INTERVENÇÃO. ANÁLISE POR ÁREAS DE MELHORIA.....	22
FIGURA 6 – PROJETO DE INTERVENÇÃO. ANÁLISE POR CRITÉRIO DA CAF	22
FIGURA 7 – GAA. ANÁLISE POR EIXOS DE INTERVENÇÃO (IGEC)	26
FIGURA 8 – GAA. ANÁLISE POR ÁREAS DE MELHORIA	26
FIGURA 9 – GAA. ANÁLISE POR CRITÉRIO DA CAF.....	26
FIGURA 10 – RELATÓRIO IGEC. ANÁLISE POR EIXOS DE INTERVENÇÃO (IGEC)	27
FIGURA 11 – RELATÓRIO IGEC. ANÁLISE POR ÁREAS DE MELHORIA	27
FIGURA 12 – RELATÓRIO IGEC. ANÁLISE POR CRITÉRIO DA CAF.....	28
FIGURA 13 – QUESTIONÁRIOS. ANÁLISE POR EIXOS DE INTERVENÇÃO (IGEC)	32
FIGURA 14 – QUESTIONÁRIOS. ANÁLISE POR ÁREAS DE MELHORIA	32
FIGURA 15 – QUESTIONÁRIOS. ANÁLISE POR CRITÉRIO DA CAF.....	33
FIGURA 16 - QUESTIONÁRIOS. REFERÊNCIAS POR FONTE.	33

Índice de tabelas

TABELA 1 - QUICK WINS: LISTAGEM DAS MEDIDAS RÁPIDAS A IMPLEMENTAR	34
TABELA 2 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA RECONHECIDAS, POR ORDEM ALFABÉTICA, COM IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E RELEVÂNCIA	37
TABELA 3 – CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AM	46
TABELA 4 - PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA (AM)	47
TABELA 5 – AM1 - REFORÇAR O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO.....	48
TABELA 6 – AM2 - REFORÇAR AS ESTRATÉGIAS DE SUPERVISÃO PEDAGÓGICA.....	48
TABELA 7 – AM3 - MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA.....	48
TABELA 8 – AM4 - FLEXIBILIZAÇÃO DO CURRÍCULO E REORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO EDUCATIVO	49
TABELA 9 – AM5 - DEFINIR UMA POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	49
TABELA 10 – AM6 - PREVENIR A INDISCIPLINA E O BULLYING	49
TABELA 11 – AM7 – PROMOVER A IDENTIDADE E A CULTURA DO AGRUPAMENTO	50
TABELA 12 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	51

Lista de siglas e acrónimos

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

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

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 *bench learning* enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.
- Benchmarking Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas com este termo são “comparar com os outros”. O Benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações.
- Ciclo PDCA..... O ciclo PDCA (também referido como ciclo de Deming ou da melhoria contínua) é um ciclo de quatro fases (uma por cada letra) que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua na organização, tal como Deming descreve: PLAN (fase de planeamento); DO (fase da execução), CHECK (fase de revisão e controlo) e, finalmente, ACT (fase da avaliação final, adaptação e eventual ajuste). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa ação eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, voltando, novamente, à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao processo de melhoria, iniciando um novo ciclo.
- Cidadão/Cliente No âmbito da CAF-Educação considera-se que o termo “Cidadão/Cliente” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação que usufruem da instituição educativa. De forma mais lata, a expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como cidadão, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como cliente, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.
- Escola Usaremos a palavra “escola” para nos referirmos, indistintamente, a organizações educativas agrupadas (vulgarmente designadas por

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

Agrupamentos de Escolas) ou escolas não agrupadas (escolas que não estão integradas em Agrupamentos de Escolas).

- Comunidade educativa...Conjunto mais alargado de atores que extravasa a comunidade escolar, constituído por pessoas/instituições que pertencem à própria escola/agrupamento de escolas, e outras que lhes sejam externas. Esta comunidade compreende, igualmente, os representantes dos municípios e das organizações e associações que desenvolvem atividades no âmbito social, económico, cultural e científico e se mostram interessados no processo educativo local (e regional) da escola/agrupamento de escolas.
- Comunidade 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. Sumário executivo

1.1. Objetivo

Após a aplicação do modelo CAF Educação (versão 2013), 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.

1.2. Estrutura do documento

Quanto à sua estrutura, este documento tem 7 secções, a saber:

1. Sumário Executivo:

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

2. Enquadramento:

- **Objetivo:** Contextualizar o PAM, explicando a metodologia utilizada para sua elaboração e a relação com a autoavaliação CAF Educação.
- **Conteúdo:** Descreve o processo de autoavaliação, as ferramentas e o modelo usado.

3. Apresentação das Ações de Melhoria:

- **Objetivo:** Apresentar de forma organizada as sugestões de melhoria identificadas durante a autoavaliação, agrupadas por temas e critérios de priorização.
- **Conteúdo:** Inclui uma lista das sugestões de melhoria, a justificação para a sua seleção, os critérios de priorização utilizados e a sua relação com os resultados da autoavaliação (e os documentos estratégicos mobilizados).

4. Apresentação das Quick Wins:

- **Objetivo:** Destacar as ações de melhoria que podem ser implementadas rapidamente e com baixo investimento, gerando resultados visíveis a curto prazo.
- **Conteúdo:** Apresenta uma lista das *quick wins*, descrevendo suas características, benefícios e o impacto esperado na organização.

5. Planeamento das Ações de Melhoria:

- **Objetivo:** Definir um cronograma para a implementação das ações de melhoria (e *quick wins*), considerando os recursos disponíveis e os prazos estabelecidos.
- **Conteúdo:** Inclui um cronograma com as atividades a serem realizadas, os responsáveis, os prazos e os recursos necessários para cada ação.

6. Plano de Monitorização e Avaliação:

- **Objetivo:** Estabelecer os mecanismos e ferramentas para acompanhar o progresso das ações de melhoria, avaliar os seus resultados e realizar ajustes quando necessário.
- **Conteúdo:** Descreve a frequência das avaliações, os responsáveis pela monitorização e os procedimentos para análise dos resultados e tomada de decisões.

7. Fichas das Ações de Melhoria:

- **Objetivo:** Detalhar cada ação de melhoria selecionada para implementação, fornecendo informações claras e completas para sua execução.
- **Conteúdo:** Cada ficha inclui o título da ação, o objetivo, as atividades a serem realizadas, os responsáveis, os recursos necessários e demais informação para a sua correta aplicação.

1.3. Resumo das ações de melhoria

AM1: Reforçar o Processo de Autoavaliação

- **Fontes:** Projeto Educativo da Escola (PEE), Relatório da IGEC, Equipa de Autoavaliação (EAA), Pessoal Docente (PD), Projeto de Intervenção
- **Justificação:**
 - **PEE:** A “necessidade de fortalecer os mecanismos de autoavaliação para alinhá-los com as metas estratégicas” demonstra a importância de um sistema de autoavaliação que seja eficaz e orientado para o alinhamento com os objetivos institucionais.
 - **Relatório IGEC:** A observação de que “a autoavaliação ainda não adquiriu a visibilidade e eficácia necessárias” destaca a necessidade de uma estrutura de autoavaliação mais visível e impactante para promover melhorias contínuas.
 - **EAA:** A Equipa de Autoavaliação menciona que “a implementação do ciclo PDCA ainda está em fase inicial”, indicando a urgência de adotar plenamente o ciclo de melhoria contínua em todos os processos da escola.
 - **PD:** O objetivo de “valorizar a participação da comunidade educativa na autoavaliação” sublinha a importância de envolver todos os membros da escola para assegurar uma autoavaliação abrangente e participativa.
 - **Projeto de Intervenção:** Este projeto enfatiza a necessidade de “fortalecer e aprimorar o processo de autoavaliação”, sublinhando a prioridade de um sistema de monitorização e análise eficaz para sustentar melhorias contínuas.
- **Relevância do Tema:** O fortalecimento do processo de autoavaliação é essencial para garantir que a escola tenha um sistema de monitorização robusto e alinhado com as metas estratégicas. A implementação completa do ciclo de qualidade PDCA e o envolvimento ativo de toda a comunidade educativa são fundamentais para a sustentabilidade das melhorias institucionais. Fontes como o Projeto Educativo e o Relatório da IGEC reforçam a necessidade de uma autoavaliação eficaz e com impacto real na organização, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

AM2: Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica

- **Fontes:** Pessoal Docente (PD), Projeto Educativo da Escola (PEE), Projeto de Intervenção, Relatório da IGEC
- **Justificação:**
 - **PD:** A observação sobre a “Supervisão pedagógica (ausência de monitorização e acompanhamento)” aponta para uma necessidade de estrutura formal que permita um acompanhamento contínuo das práticas pedagógicas.
 - **PEE:** A referência a “Melhorar a articulação entre órgãos e estruturas” indica que uma supervisão bem articulada contribuiria para uma maior integração e alinhamento das práticas pedagógicas entre diferentes áreas e ciclos.
 - **Projeto de Intervenção:** A menção à “Criação e implementação de uma estrutura de supervisão pedagógica” sublinha a prioridade atribuída ao

desenvolvimento de um sistema de supervisão eficaz para apoiar os docentes e fortalecer a prática pedagógica.

- **Relatório IGEC:** A observação sobre a necessidade de “reforço da supervisão pedagógica e da articulação horizontal e vertical” evidencia a importância de práticas de supervisão estruturadas que incentivem o intercâmbio de boas práticas e uma articulação mais eficaz entre docentes.
- **Relevância do Tema:** O reforço das estratégias de supervisão pedagógica é essencial para assegurar a melhoria contínua das práticas educativas e a coesão entre os professores. A implementação de uma estrutura formal de supervisão, promovendo a observação de aulas, intervenção e articulação entre os docentes, não só melhora a qualidade do ensino, mas também fortalece o ambiente colaborativo. Fontes como o Projeto de Intervenção e o Relatório IGEC sublinham a importância de um sistema de supervisão que estimule o desenvolvimento profissional e a partilha de boas práticas.

AM3: Melhorar a Comunicação Interna e Externa

- **Fontes:** Pais/Encarregados de Educação (Pais/EE), Pessoal Docente (PD), Pessoal Não Docente (PND), Projeto Educativo da Escola (PEE), Projeto de Intervenção, Relatório da IGEC
- **Justificação:**
 - **Pais/EE:** A referência à “Comunicação entre Direção da Escola e Encarregados de Educação” destaca a necessidade de estabelecer um canal de comunicação claro e eficiente que assegure que os pais/encarregados de educação estejam informados e envolvidos no ambiente escolar.
 - **PD:** A indicação para “Melhorar a comunicação entre professores e a direção” sublinha a importância de um alinhamento eficaz entre docentes e direção, essencial para a coordenação e implementação de políticas e atividades escolares.
 - **PND:** A menção à “Comunicação entre todos os intervenientes no Agrupamento” indica a necessidade de uma comunicação coesa que englobe todos os membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente de colaboração.
 - **PEE:** A ênfase em “Promover a comunicação interna para maior eficácia nas decisões” reforça a importância de uma comunicação transparente que facilite a tomada de decisões informadas e coordenadas.
 - **Projeto de Intervenção:** Este projeto destaca a importância de “Melhorar a comunicação interna e externa”, sublinhando a necessidade de estratégias que assegurem a clareza e o acesso à informação.
 - **Relatório IGEC:** A observação de que “o processo de comunicação entre os diversos elementos da escola precisa de ser reforçado” evidencia a necessidade de melhorias estruturais na comunicação para promover a transparência e a eficiência.
- **Relevância do Tema:** Uma comunicação eficaz e transparente é fundamental para o bom funcionamento da escola, assegurando que todos os stakeholders estejam informados, envolvidos e alinhados com a missão e os objetivos da instituição. O Projeto Educativo, o Relatório IGEC e outras fontes sublinham a necessidade de estabelecer um

plano estratégico de comunicação que atenda às necessidades de todos os intervenientes, promovendo uma cultura de transparência, colaboração e eficiência.

AM4: Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental

- **Fontes:** Equipa de Autoavaliação (EAA), Parceiros, Projeto Educativo da Escola (PEE), Projeto de Intervenção
- **Justificação:**
 - **EAA:** A referência à “Criação de um plano de responsabilidade social e ambiental na escola” evidencia a necessidade de uma estrutura formal que promova o compromisso com práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.
 - **Parceiros:** A observação sobre “Respeito pelo ambiente” sugere uma atenção acrescida aos aspetos ambientais, indicando a importância de envolver a comunidade em práticas que valorizem e protejam o meio ambiente.
 - **PEE:** A recomendação de “Melhorar o cuidado dos espaços verdes na escola” demonstra uma prioridade pela preservação ambiental, incentivando o envolvimento ativo dos alunos e da comunidade na manutenção destes espaços.
 - **Projeto de Intervenção:** O projeto destaca a necessidade de “Reforçar a Cidadania e Desenvolvimento, investindo em práticas de sustentabilidade”, sublinhando a importância de uma formação cívica e ambiental que prepare os alunos para o futuro.
- **Relevância do Tema:** A definição de uma política de responsabilidade social e ambiental é crucial para a formação de cidadãos conscientes e comprometidos com a sociedade e o meio ambiente. Esta ação não só prepara os alunos para serem agentes ativos de mudança, mas também promove práticas sustentáveis no quotidiano escolar. O Projeto Educativo, a Equipa de Autoavaliação e o Projeto de Intervenção sublinham a importância de implementar estas práticas, reforçando o compromisso da escola com a cidadania, o respeito pelo ambiente e o desenvolvimento sustentável.

AM5: Melhorar a Gestão de Recursos

- **Fontes:** Pessoal Docente (PD), Pessoal Não Docente (PND), Projeto Educativo da Escola (PEE), Projeto de Intervenção, Relatório da IGEC, Pais/Encarregados de Educação
- **Justificação:**
 - **PD:** A indicação sobre a “Gestão de recursos humanos (melhorar)” reflete a necessidade de aperfeiçoar a alocação e desenvolvimento de pessoal docente, assegurando que as práticas de gestão de recursos humanos sejam eficazes.
 - **PND:** A menção à “Política de gestão de recursos humanos do Agrupamento” evidencia a necessidade de reconhecimento e desenvolvimento do pessoal não docente, promovendo práticas que aumentem a eficiência e satisfação.
 - **PEE:** A referência a “Resolver a insuficiência de formadores na bolsa de recursos humanos” aponta para uma necessidade urgente de expandir e qualificar a equipa para responder adequadamente às necessidades da comunidade educativa.

- **Projeto de Intervenção:** Este documento realça a importância de “Otimizar a gestão de recursos”, sublinhando a necessidade de uma gestão mais estratégica e eficaz dos recursos humanos da escola.
- **Relatório IGEC:** O relatório destaca que “o plano de formação para docentes e não docentes necessita de melhorias”, o que evidencia a importância de investir na formação contínua para garantir o desenvolvimento das competências necessárias.
- **Pais/EE:** A observação sobre “Recursos humanos para apoio aos alunos” reflete a preocupação com a disponibilidade e qualidade dos recursos humanos para oferecer suporte adequado aos estudantes.
- **Relevância do Tema:** Melhorar a gestão de recursos humanos é essencial para aumentar a eficiência operacional e a satisfação dos profissionais na escola. Uma gestão eficaz dos recursos humanos, com foco na formação contínua, avaliação de desempenho e reconhecimento, fortalece o ambiente de trabalho e garante uma resposta mais qualificada às necessidades dos alunos. O Projeto Educativo da Escola e o Relatório da IGEC, entre outras fontes, destacam esta necessidade de reorganização e desenvolvimento dos recursos humanos como uma prioridade para o sucesso da instituição.

AM6: Melhorar o Envolvimento da Comunidade

- **Fontes:** Alunos, Equipa de Autoavaliação (EAA), Projeto Educativo da Escola (PEE), Projeto de Intervenção, Relatório da IGEC
- **Justificação:**
 - **Alunos:** O feedback dos alunos sobre “Envolvimento e participação em projetos e eventos de interesse comum” demonstra uma clara preferência por atividades que integrem os alunos com o restante da comunidade educativa, destacando a importância de criar oportunidades de participação ativa.
 - **EAA:** A Equipa de Autoavaliação enfatiza a necessidade de “manter a comunidade escolar informada sobre as atividades da escola”, sugerindo que uma comunicação eficaz é essencial para promover o envolvimento da comunidade e assegurar que todos estão cientes das iniciativas e oportunidades de participação.
 - **PEE:** O Projeto Educativo realça a importância de “Promover o envolvimento dos pais nas decisões escolares”, reforçando a necessidade de incluir os encarregados de educação em decisões que afetam o ambiente escolar e a educação dos seus filhos.
 - **Projeto de Intervenção:** Este projeto valoriza explicitamente o papel dos pais na comunidade escolar, indicando que a colaboração e o envolvimento dos encarregados de educação são fundamentais para o sucesso das atividades escolares.
 - **Relatório IGEC:** O Relatório IGEC observa que “o processo de comunicação entre os diversos elos da escola precisa de ser reforçado”, destacando a necessidade de fortalecer as ligações entre a escola, os alunos, os pais e outros membros da comunidade para promover um ambiente escolar coeso e inclusivo.

- **Relevância do Tema:** O envolvimento ativo da comunidade escolar, especialmente dos pais e encarregados de educação, é crucial para o sucesso das iniciativas educativas e para criar um ambiente de apoio e coesão. A presença e participação da comunidade aumentam o impacto das atividades educativas, melhorando a comunicação e colaboração entre todos os stakeholders.

AM7: Promover a Identidade e a Cultura de Agrupamento

- **Fontes:** Pessoal Docente (PD), Projeto Educativo da Escola (PEE), Pessoal Não Docente (PND), Projeto de Intervenção, Relatório da IGEC
- **Justificação:**
 - **PD:** A forma como o Agrupamento reconhece os esforços e contributos dos membros da comunidade educativa demonstra uma oportunidade para reforçar a identidade coletiva, destacando a importância de um reconhecimento consistente para fortalecer a unidade.
 - **PEE:** O Projeto Educativo enfatiza a necessidade de “Reforçar a coesão e identidade do Agrupamento”, sugerindo que iniciativas claras e contínuas são fundamentais para criar um ambiente coeso e harmonioso.
 - **PND:** A política de gestão de recursos humanos do agrupamento inclui o reconhecimento de esforços, o que aponta para uma necessidade de práticas que valorizem os contributos dos membros do PND e reforcem o sentido de pertença.
 - **Projeto de Intervenção:** A referência a “Construir uma identidade e cultura de agrupamento” sublinha a prioridade atribuída à criação de uma identidade partilhada entre todas as unidades escolares.
 - **Relatório IGEC:** Este relatório destaca a importância de reforçar “as iniciativas que contribuam para a construção de uma identidade coesa”, o que evidencia a necessidade de estratégias consistentes para promover uma cultura de união no agrupamento.
- **Relevância do Tema:** A promoção de uma identidade e cultura forte no agrupamento é essencial para garantir coesão e um sentido de pertença entre todos os membros da comunidade educativa. Uma identidade unificada permite que cada unidade escolar contribua para um objetivo comum, reforçando a colaboração, a motivação e o sucesso coletivo.

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

1.4. 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 crucial 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 seguintes recomendações:

1.4.1. 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).

1.4.2. 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.

1.4.3. 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.

2. Enquadramento

2.1. Introdução

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

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

- Grelha de Autoavaliação (abreviado para GAA ou Documento L, produzido pela EAA);
- Plano de Formação do Agrupamento em articulação com o CFAE do Levante Algarvio;
- Projeto de intervenção do Diretor;
- Projeto Educativo;
- Relatório da Autoavaliação (RAA);
- [Retirar] Relatório de avaliação do Plano Anual de Atividades (PAA)
- [Retirar] Relatório do Ensino profissional, processo EQAVET;
- Relatório do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)
- Relatórios dos questionários aplicados à comunidade (alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e *stakeholders*) no âmbito da CAF Educação.

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

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

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

2.2. O Projeto Educativo

Da análise do Projeto Educativo 2020-2023, identificam-se de seguida os eixos de intervenção, que visam garantir a qualidade dos processos e o desenvolvimento integral dos alunos, bem como um resumo do objetivo e das ações previstas para cada eixo/dimensão.

2.2.1. Eixo 1. Ensino-aprendizagem

- **Objetivo:** O objetivo central deste eixo é promover a melhoria dos resultados académicos e o sucesso escolar dos alunos, garantindo uma educação inclusiva e de qualidade. Visa reduzir o abandono escolar, melhorar a assiduidade e assegurar a adequação da oferta educativa às necessidades dos alunos, promovendo um ambiente escolar positivo e disciplinado.
- **Ações previstas:** As ações previstas incluem a monitorização contínua dos resultados escolares, implementação de estratégias de apoio ao sucesso escolar, promoção da inclusão e igualdade de oportunidades, e criação de ambientes de aprendizagem positivos. Também estão previstas medidas para melhorar a assiduidade e combater o abandono escolar, além de fomentar a articulação curricular entre os diferentes ciclos de ensino.

2.2.2. Eixo 2. Organização, gestão e liderança das estruturas pedagógicas/administrativas

- **Objetivo:** Este eixo tem como objetivo fortalecer a eficiência e eficácia da gestão escolar através de uma liderança participativa e organizada. Envolve a promoção de uma cultura de agrupamento, reforço da responsabilização e envolvimento dos docentes e melhoria da comunicação interna, assegurando que as estruturas pedagógicas e administrativas funcionem de forma coesa e eficaz.
- **Ações previstas:** As ações neste eixo incluem o reforço da implementação de práticas de gestão eficazes, fortalecimento das lideranças escolares, melhoria dos processos de comunicação interna e envolvimento ativo dos docentes na tomada de decisões. Também são previstas ações para fomentar uma identidade forte do agrupamento e garantir a participação de todos os níveis hierárquicos na gestão escolar.

2.2.3. Eixo 3. Relação escola/comunidade educativa

- **Objetivo:** Este eixo visa fortalecer a ligação entre a escola e a comunidade, promovendo a colaboração e o trabalho em rede para melhorar a qualidade das práticas educativas e a eficácia do serviço prestado. Pretende-se criar uma cultura de participação ativa da comunidade na vida escolar e consolidar parcerias estratégicas.
- **Ações previstas:** As ações a desenvolver incluem a promoção ativa da oferta educativa junto à comunidade, incentivo à participação da comunidade escolar nas atividades da escola e estabelecimento de parcerias com entidades locais, regionais e nacionais para enriquecer os processos educativos. Há também um foco especial na utilização dos meios de comunicação digitais para facilitar essa interação.

2.2.4. Eixo 4. Condições físicas das escolas

- **Objetivo:** Garantir que as infraestruturas escolares estejam em condições adequadas para suporte ao processo educativo, proporcionando um ambiente seguro, acessível e propício ao ensino e aprendizagem.
- **Ações previstas:** As ações previstas envolvem a melhoria e manutenção das instalações escolares, atualização de equipamentos tecnológicos e o cuidado acrescido

na manutenção dos espaços verdes e desportivos. Também está prevista a revisão dos planos de segurança e acessibilidade, assegurando que todas as necessidades físicas das escolas sejam atendidas.

2.2.5. Eixo 5. Formação pessoal e profissional

- **Objetivo:** Promover o desenvolvimento contínuo e a formação de todos os membros da comunidade escolar, com o objetivo de inovar e melhorar o sistema educativo. Envolve a oferta de formação tanto para docentes como para não docentes, além de proporcionar sessões informativas para os encarregados de educação.
- **Ações previstas:** As ações incluem a identificação de necessidades formativas e a revisão da oferta de formação nas áreas científicas e pedagógicas, em coordenação com o Centro de Formação de Professores. Também está prevista a oferta de formação para o pessoal não docente e a realização de sessões informativas destinadas aos pais e encarregados de educação sobre temas de interesse atual.

2.2.6. Resumo Gráfico

Através de análise de conteúdo do documento, foi possível catalogar as diversas referências a áreas de melhoria tendo por base os domínios da AEE, áreas de melhoria globais e por critério da CAF:

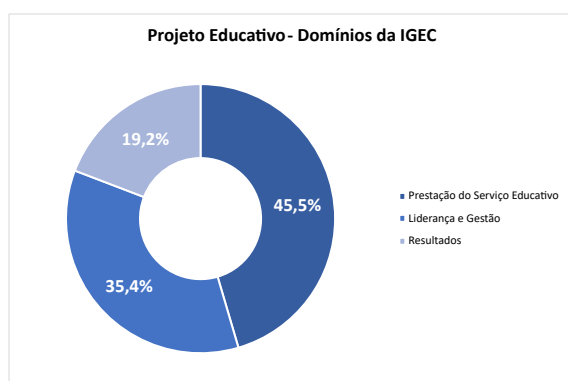


Figura 1 – PEE. Análise por Eixos de intervenção (IGEC)

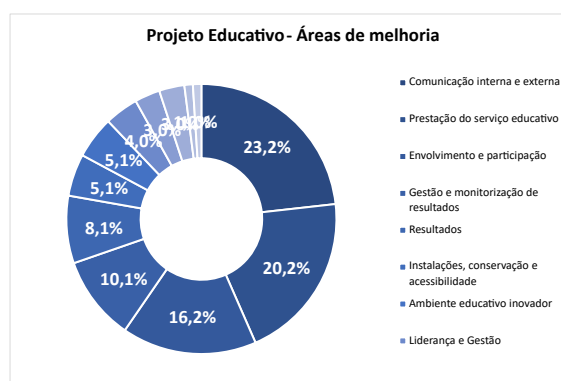


Figura 2 – PEE. Análise por áreas de melhoria

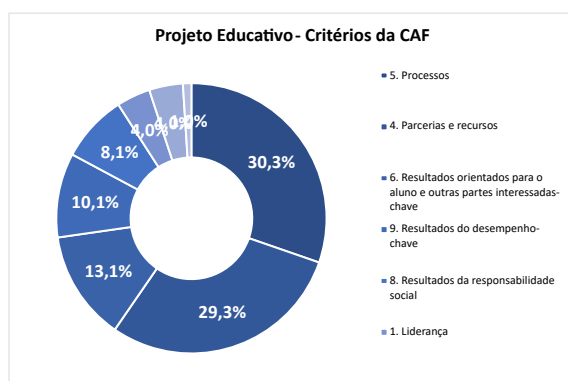


Figura 3 – PEE. Análise por Critério da CAF

2.3. O projeto de intervenção do Diretor

No documento Projeto de Intervenção, as áreas de melhoria identificadas refletem a intenção de melhorar tanto a eficácia operacional quanto a qualidade pedagógica. Aqui estão, resumidas, os eixos de melhoria e intervenção identificadas:

2.3.1. Autoavaliação

- **Objetivo:** Otimizar os mecanismos de autoavaliação para impulsionar a melhoria contínua na escola.
- **Ações previstas:** Fortalecer o processo de autoavaliação, tornando-o mais participativo e eficaz. Avaliar sistematicamente processos e resultados, baseando decisões de gestão nas conclusões. Estimular a reflexão sobre práticas e a Avaliação de Desempenho Docente (ADD). Implementar a supervisão pedagógica, investir na formação e identificação de boas práticas.

2.3.2. Liderança e Gestão

- **Objetivo:** Melhorar a gestão escolar, considerando os desafios da distância física e a necessidade de maior participação da comunidade.
- **Ações previstas:** Fortalecer a identidade e cultura do agrupamento, otimizar a gestão de recursos e melhorar a comunicação. Promover maior envolvimento da comunidade escolar, incluindo pais e alunos, em atividades da escola e na tomada de decisões. Procurar recursos financeiros adicionais e garantir uma gestão eficiente.

2.3.3. Prestação do Serviço Educativo

- **Objetivo:** Melhorar a articulação entre os diferentes atores e níveis de ensino, combater a indisciplina e promover o sucesso escolar.
- **Ações previstas:** Intensificar a articulação e comunicação entre os intervenientes educativos. Criar uma estrutura de supervisão pedagógica e investir na formação interna. Implementar estratégias para prevenir a indisciplina, adequar a oferta formativa e promover a cidadania ativa. Reorganizar as estratégias de apoio às aprendizagens e o espaço educativo.

2.3.4. Resultados

- **Objetivo:** Elevar a qualidade das aprendizagens e o sucesso escolar dos alunos.
- **Ações previstas:** Melhorar as aprendizagens, aumentar as taxas de sucesso e reduzir o diferencial entre a classificação interna e a dos exames nacionais. Reforçar o apoio às aprendizagens, a cidadania e o trabalho colaborativo. Reforçar a monitorização de metas, estimular a participação em projetos e acompanhar os alunos após a sua passagem para a vida ativa. Introduzir os Quadros de Mérito e valorizar o desempenho dos alunos.

2.3.5. Resumo Gráfico

Através de análise de conteúdo do documento, foi possível catalogar as diversas referências a áreas de melhoria tendo por base os domínios da AEE, áreas de melhoria globais e por critério da CAF:

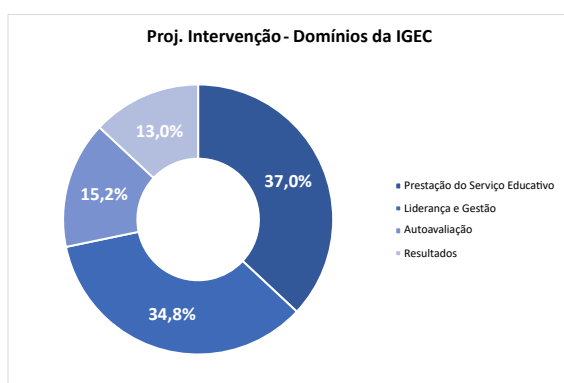


Figura 4 – Projeto de intervenção. Análise por Eixos de intervenção (IGEC)

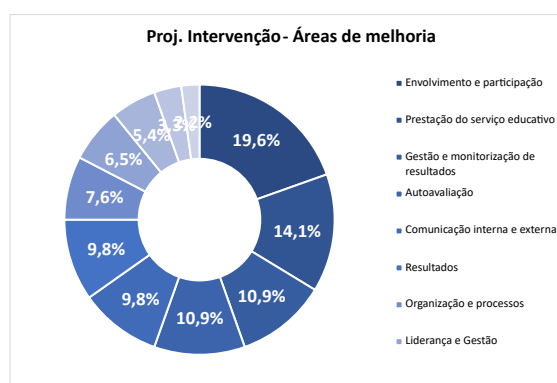


Figura 5 – Projeto de intervenção. Análise por áreas de melhoria

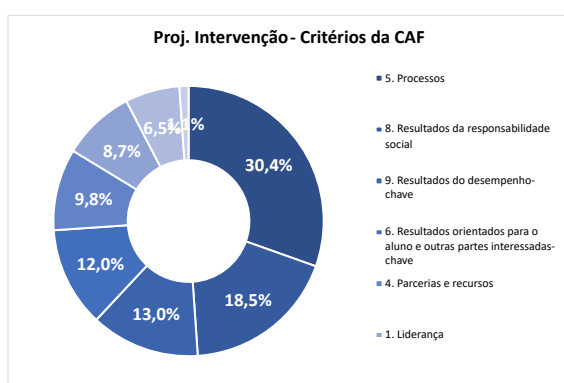


Figura 6 – Projeto de intervenção. Análise por Critério da CAF

2.4. A grelha de autoavaliação

A análise da Grelha de autoavaliação, permitiu recolher as sugestões de melhoria apresentadas de seguida por Critério.

2.4.1. Critério 1: Liderança

- Criação e aplicação de um questionário à comunidade para validar o conhecimento da Visão e da Missão da escola.
- Reforço da aplicação de questionário ao PD para avaliar a satisfação com o trabalho colaborativo.
- Monitorizar a forma como as lideranças assumem e divulgam os objetivos e valores da organização, usando essas informações para realizar os ajustes e melhorias contínuas.
- Realizar grupos de foco para obter informação sobre os interesses e expectativas das partes interessadas.
- Disponibilizar uma caixa de sugestões física/digital onde os interessados possam deixar feedback anónimo a qualquer momento.

2.4.2. Critério 2: Planeamento e Estratégia

- Implementação da análise SWOT de forma regular (anual) no agrupamento.
- Ter o centro de apoio às aprendizagens a funcionar em horário comum para todas as turmas com exames nacionais.
- Criar um plano detalhado (cronograma) das atividades a realizar ao longo do ano, a ser divulgado no início de cada ano letivo.
- Desenvolver os ciclos de estudos de forma que incorporem projetos de grupos interdisciplinares, fomentando um ambiente colaborativo, incentivando a participação ativa dos alunos.

2.4.3. Critério 3: Pessoas

- Alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção, de acordo com o projeto educativo e com a câmara municipal.
- Elaboração, pelos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), de um plano para orientação profissional dos alunos.
- Proporcionar momentos de orientação e debate sobre as diversas opções de formação com os alunos.
- Desenvolver uma estratégia de trabalho colaborativo entre docente que lecionam o mesmo nível disciplinar, nomeadamente através da criação de horas comuns e uso do Teams.
- Elaboração de um plano de tarefas a executar para concretização do Plano de Ações de Melhoria (PAM).

2.4.4. Critério 4: Parcerias e Recursos

- Definição de uma política de acompanhamento, monitorização e avaliação das parcerias.
- Formalizar e documentar as parcerias existentes, assegurando um acompanhamento regular e uma avaliação dos resultados dessas parcerias.
- Implementação da caixa de sugestões.
- Apoiar na dinamização da Associação de Pais.

- Reforçar a comparação com outras escolas para se poder fechar o ciclo PDCA na autoavaliação.
- Criação de um manual de utilização da plataforma Teams.
- Realização de formação de curta duração para abordar os temas: utilização da internet segura, utilização do Teams, do One Drive do agrupamento, entre outras.
- Existência de equipamentos tecnológicos desatualizados, com falhas de funcionamento, ou avariados.
- Reforço da equipa de manutenção dos equipamentos tecnológicos.
- Inexistência de material de ligação dos computadores aos vídeo-projetores (cabos HDMI e adaptadores HDMI/VGA) face à diversidade de equipamentos existentes.
- Necessidade de aquisição de cabos HDMI e adaptadores HDMI/VGA.
- Otimizar a gestão das instalações da escola.
- Monitorizar a cedência das instalações.

2.4.5. Critério 5: Processos

- Necessidade de explicar com clareza o PE, Carta de Missão do Diretor e os critérios de avaliação a toda a comunidade escolar.
- Atribuição dos apoios e tutorias de alunos a docentes com perfil para a lecionação/dinamização dos mesmos.
- Os EE estão muito afastados da “vida na escola”.
- Continuar a envidar esforços no sentido de encontrar estratégias “inovadoras” que promovam um maior envolvimento dos EE na vida do Agrupamento.
- Comparar o desempenho e estratégias desta escola com outras entidades, para se poderem replicar as boas práticas identificadas e fechar o ciclo PDCA.
- Criação de um grupo de trabalho responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos após o 12.º ano.
- Cursos profissionais: levantamento/verificação do percurso profissional dos alunos que concluíram o seu ciclo de estudos.
- Alunos do 12º ano: levantamento do número dos que prosseguem os estudos no ensino superior e respetivas áreas/cursos de colocação e dos que não prosseguem estudos.

2.4.6. Critério 6: Resultados Orientados para o Aluno e Outras Partes Interessadas-chave

- Promover projetos práticos, nas várias disciplinas, baseados em problemas reais, que permitam integrar o desenvolvimento de competências sociais, como comunicação, trabalho em equipa e resolução de problemas.
- Envolver alunos, professores, pais e funcionários na tomada de decisões e no planeamento de melhorias.
- Manter a comunidade escolar informada sobre as iniciativas e os resultados das melhorias implementadas.
- Aplicação regular de questionários de satisfação aos alunos, professores, pais/EE, PND e parceiros, onde se inclua perguntas sobre a satisfação com o conteúdo dos cursos, metodologia de ensino, qualidade dos serviços de apoio e envolvimento em processos de decisão.
- Utilizar plataformas digitais acessíveis para recolher o feedback contínuo.
- Realizar auditorias internas para verificar a qualidade e conformidade dos serviços.
- Utilizar plataformas online para criar grupos de ex-alunos onde possam partilhar as suas experiências.

2.4.7. Critério 7: Resultados das Pessoas

- Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 3 anos.
- Criar um plano de responsabilidade social e ambiental da instituição.
- Criar um sistema de monitorização (documentos/registos) de forma a avaliar; Recolha de dados e tratamento no final do ano letivo.
- Criar um sistema de monitorização do clima de trabalho, por ex. caixas de sugestões, inquéritos de forma a avaliar, tratar e fazer os devidos ajustamentos.
- Criar ações de formação específicas para o PND.

2.4.8. Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social

- Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 3 anos.
- Desenvolver uma política de responsabilidade social e ambiental.

2.4.9. Critério 9: Resultados do Desempenho-chave

- Desenvolver uma estrutura de registo de resultados que permitam comparar a sua evolução ao longo de, pelo menos, 3 anos.
- Melhorar a divulgação da responsabilidade social para que a perceção seja baseada em factos.
- Resolver a ausência de monitorização de alguns desempenhos, como o número e qualidade das relações com as autoridades locais, grupos e representantes da comunidade e a visibilidade mediática da escola e impacto dos projetos Erasmus.
- Criar mecanismos de registo dos desempenhos considerados relevantes para a instituição.
- Implementar estratégias fortes, transversais a todos os departamentos, para diminuir o diferencial entre as avaliações CIF (Classificação Interna Final) e CE (Classificação de Exame).

2.4.10. Resumo Gráfico

Através de análise de conteúdo do documento, foi possível catalogar as diversas referências a áreas de melhoria da seguinte forma (tendo por base os domínios da AEE, áreas de melhoria globais e por critério da CAF):

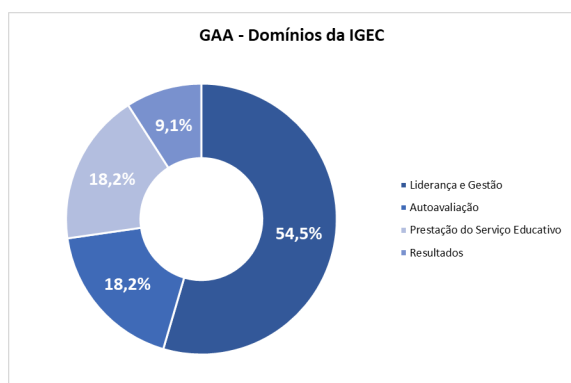


Figura 7 – GAA. Análise por Eixos de intervenção (IGEC)

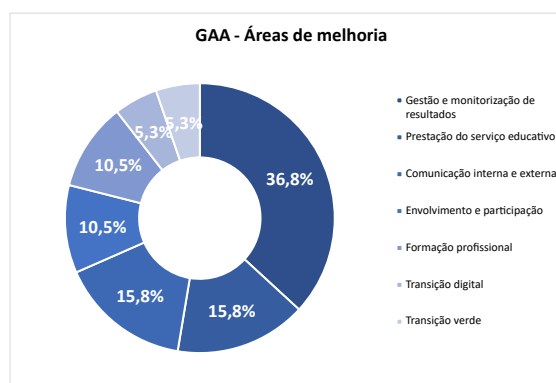


Figura 8 – GAA. Análise por áreas de melhoria

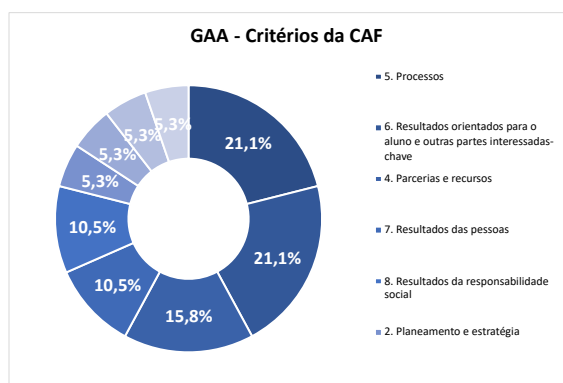


Figura 9 – GAA. Análise por Critério da CAF

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

As áreas de melhoria identificadas no relatório da avaliação externa da escola (AEE, assegurada pela IGEC), em 2014/2015 (último disponível, ainda no modelo da segunda fase da avaliação externa) abrangem os domínios-chave da organização escolar. Recorde-se que a segunda fase da avaliação externa de escolas, tem 3 domínios (Resultados, Prestação do serviço educativo, e Liderança e gestão), cada um com subdomínios, a saber: 1. Resultados (Resultados académicos, Resultados sociais, e Reconhecimento da comunidade); 2. Prestação do serviço educativo (Planeamento e articulação, Práticas de ensino, e Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens); e 3. Liderança e gestão (Liderança, Gestão, e Autoavaliação e melhoria). Sendo certo que algumas destas áreas já foram trabalhadas nos anos subsequentes, em particular através do último PAM, recordamos aqui as áreas de melhoria nele referidas:

2.5.1. Resultados

Ao Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António é reconhecida uma tendência positiva nos resultados académicos, especialmente nos 4.º e 12.º anos, e por uma redução significativa do abandono escolar. A promoção do bem-estar dos alunos e a forte participação em projetos sociais e desportivos são igualmente destacados, assim como o reconhecimento positivo por parte da comunidade educativa. No entanto, os resultados no 6.º e 9.º anos, particularmente em Matemática, necessitam de atenção, bem como a discrepância entre as classificações internas e externas em algumas disciplinas. Além disso, há alguma insatisfação com alguns

serviços e a necessidade de maior consistência na recolha de informações sobre os percursos pós-escolares dos alunos.

2.5.2. Prestação do Serviço Educativo

O planeamento curricular e as práticas de ensino estão adequadamente alinhados com os ritmos de aprendizagem dos alunos, destacando-se a diferenciação pedagógica e a inclusão de alunos com necessidades educativas especiais. A monitorização e avaliação são práticas consolidadas, com um foco na avaliação formativa e diagnóstica. No entanto, a articulação vertical e horizontal entre ciclos e departamentos ainda carece de reforço, e a utilização de tecnologias nas salas de aula é limitada. Há ainda necessidade de expandir o ensino experimental e garantir uma maior eficácia nas medidas de promoção do sucesso escolar.

2.5.3. Liderança e Gestão

A liderança do Agrupamento é estável e colaborativa, com uma clara orientação estratégica e uma gestão criteriosa dos recursos humanos. A forte relação com a comunidade e o envolvimento em parcerias locais são também aspetos positivos. A gestão é equilibrada, com uma organização administrativa eficiente e uma comunicação interna adequada. A autoavaliação, embora em progresso, ainda não tem a centralidade necessária para promover melhorias abrangentes. A formação interna para docentes e não docentes precisa de ser revista e ampliada, enquanto a identidade do Agrupamento (como um todo) requer maior consolidação para fortalecer a cultura organizacional.

2.5.4. Resumo Gráfico

Através de análise de conteúdo do documento, foi possível catalogar as diversas referências a áreas de melhoria tendo por base os domínios da AEE, áreas de melhoria globais e por critério da CAF:

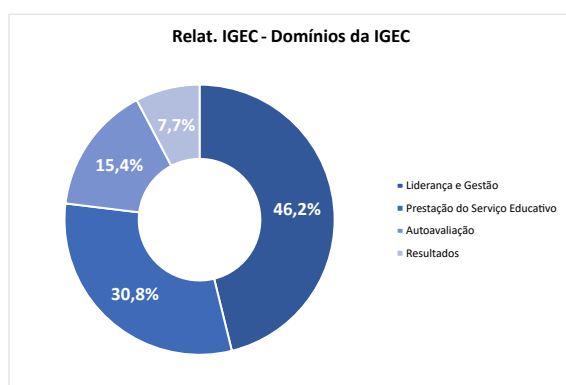


Figura 10 – Relatório IGEC. Análise por Eixos de intervenção (IGEC)

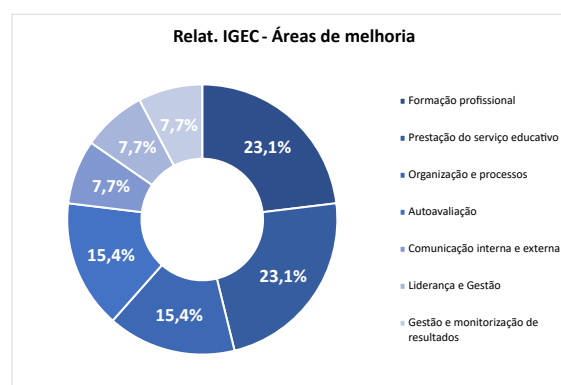


Figura 11 – Relatório IGEC. Análise por áreas de melhoria

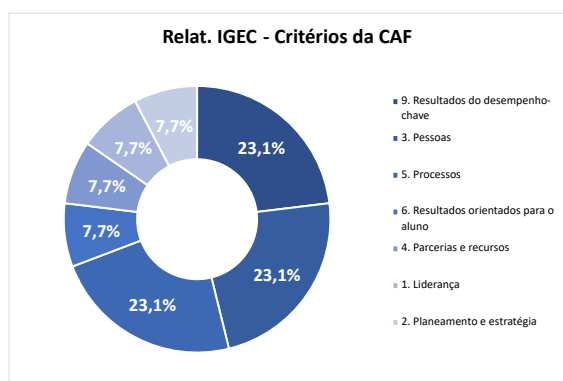


Figura 12 – Relatório IGEC. Análise por Critério da CAF

2.6. Os questionários aplicados à comunidade

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

2.6.1. Alunos

Este relatório apresenta os resultados da satisfação de 814 alunos (67,2%) do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António, com base num questionário dividido em quatro tópicos: Qualidade do Agrupamento, Envolvimento e Participação, Acessibilidade e, por último, Serviços. O objetivo foi avaliar a perceção dos alunos sobre diversas dimensões da vida escolar e identificar áreas de melhoria. As respostas foram avaliadas numa escala de 1 a 4 (de "Muito insatisfeito" a "Muito satisfeito") e as áreas a necessitar de melhorias foram identificadas com base nas sugestões dos respondentes

Satisfação Global: De forma geral, os alunos demonstram um elevado grau de satisfação com o Agrupamento, especialmente em termos do ambiente escolar e do relacionamento com professores e funcionários. No entanto, a análise das respostas às questões abertas revela que há áreas específicas onde ainda há alguma insatisfação (mesmo que pequena), que aponta para a necessidade de intervenções específicas.

Áreas Consistentes de Satisfação: Os alunos expressam satisfação com a localização do Agrupamento, a proximidade aos transportes públicos e o ambiente escolar de forma geral. Também há uma avaliação positiva do acolhimento por parte dos funcionários e professores, embora com algumas ressalvas em situações específicas.

Áreas a Melhorar: Apesar da satisfação global positiva, algumas áreas requerem atenção:

- **Recursos Didáticos e Tecnológicos:** A insatisfação com os recursos disponíveis para o estudo é referida, com alguns alunos a indicar a falta de materiais e tecnologias adequadas.
- **Igualdade de Tratamento:** Há perceções de desigualdade no tratamento dado aos alunos, sugerindo a necessidade de reforçar a equidade e transparência nas práticas escolares.
- **Acessibilidade:** As dificuldades de acesso para alunos com deficiências físicas e a falta de clareza nas informações disponíveis online são também áreas referidas.

- **Serviços:** Alguns alunos referem problemas com a qualidade e higiene no refeitório e casas de banho, a necessidade de melhorias no serviço do bar e preparação insuficiente para o mercado de trabalho.
- **Envolvimento e Participação:** A facilidade de apresentar reclamações e sugestões, e o trabalho da Associação de Estudantes, são apontadas como áreas que poderiam beneficiar de maior transparência e envolvimento.

Conclusão: O Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António é avaliado de forma positiva pelos alunos, mas existem algumas áreas que necessitam de melhorias. Investir na qualidade dos recursos didáticos, melhorar a acessibilidade, assegurar a igualdade de tratamento e melhorar os serviços e a preparação dos alunos para a vida ativa, são passos essenciais para aumentar a satisfação geral e criar um ambiente escolar mais inclusivo e eficaz. As sugestões recolhidas sublinham a importância de ouvir a voz dos alunos e atuar nas áreas identificadas para garantir uma educação de qualidade.

2.6.2. Pais/Encarregados de educação

O relatório analisa os resultados do questionário de satisfação dirigido aos pais e encarregados de educação (pais/EE) do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António. Responderam 218 pais/EE, correspondendo a 18,0% do total de pais/EE do agrupamento. O questionário foi estruturado em quatro tópicos: Imagem Global do Agrupamento, Envolvimento e Participação, Acessibilidade, e Serviços. As respostas foram avaliadas numa escala de 1 a 4 (de "Muito insatisfeito" a "Muito satisfeito") e as áreas a necessitar de melhorias foram identificadas com base nas sugestões dos respondentes.

Satisfação Global: De forma geral, os pais/EE demonstram uma forte satisfação com o Agrupamento, particularmente em áreas como a qualidade do corpo docente e o ambiente escolar. Contudo, existem algumas sugestões que revelam áreas de preocupação, como a comunicação, a acessibilidade e a preparação dos alunos para o futuro e vida ativa.

Áreas Consistentes de Satisfação:

- **Qualidade do Corpo Docente e Ambiente Escolar:** Os professores são amplamente reconhecidos pela sua competência e dedicação e o ambiente escolar é visto como positivo e seguro, apesar de algumas preocupações com os recursos humanos de apoio.
- **Localização e Infraestruturas Básicas:** A localização do Agrupamento é considerada conveniente, especialmente em termos de proximidade com transportes públicos.

Áreas a Melhorar:

- **Comunicação e Transparência:** A falta de clareza e a necessidade de comunicação atempada entre a escola e os encarregados de educação foram áreas referidas. Foi sugerido que melhorar a transparência nas operações e decisões da escola seria importante para fortalecer o envolvimento parental.
- **Acessibilidade:** As infraestruturas do Agrupamento, especialmente no que toca à acessibilidade para pessoas com deficiência, precisam de melhorias. A facilidade de estacionamento também é uma área crítica.

- **Serviços de Apoio e Refeições:** O serviço de refeitório foi apontado como insatisfatório, principalmente em relação à qualidade das refeições. O apoio psicológico é considerado insuficiente para as necessidades dos alunos.
- **Preparação para o Mercado de Trabalho:** Há alguma preocupação de que a formação oferecida pelo Agrupamento não esteja a preparar adequadamente os alunos para a vida real e o mercado de trabalho, indiciando, eventualmente, uma necessidade de atualização curricular e pedagógica.

Conclusão: O Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António tem uma base sólida de satisfação entre os pais e encarregados de educação, especialmente em áreas relacionadas com a qualidade do ensino e o ambiente escolar. No entanto, para melhorar os índices de satisfação geral, será crucial abordar as áreas identificadas, como a comunicação, a acessibilidade e a adequação da formação dos alunos às exigências futuras. O foco na resolução destas questões, poderá promover um ambiente educativo mais inclusivo, transparente e preparado para os desafios contemporâneos.

2.6.3. Parceiros/Stakeholders

Este relatório apresenta os resultados do questionário de satisfação aplicado aos parceiros e outras entidades associadas ao Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António. Das 16 entidades convidadas a responder, 8 fizeram-no, correspondendo a 50,0% deste grupo de inquiridos. O questionário foi estruturado em quatro tópicos principais: Imagem Global do Agrupamento, Envolvimento e Participação, Acessibilidade e Serviços, com o objetivo de avaliar a satisfação dos parceiros em diversas áreas e identificar oportunidades de melhoria.

Satisfação Global: A maioria dos parceiros respondentes demonstra um elevado nível de satisfação com o Agrupamento. A qualidade do Agrupamento, a cortesia e disponibilidade dos colaboradores e a acessibilidade nos serviços, são amplamente reconhecidos e valorizados. No entanto, foram referidas algumas áreas que necessitam de melhorias para melhorar o nível de satisfação geral.

Áreas Consistentes de Satisfação: Os parceiros mostraram-se particularmente satisfeitos com a cortesia e disponibilidade dos colaboradores do Agrupamento, bem como com o atendimento telefónico e por via eletrónica. A imagem do Agrupamento na comunidade também foi bem avaliada, refletindo uma perceção positiva por parte das entidades envolvidas.

Áreas a Melhorar: Apesar da satisfação geral, algumas áreas foram identificadas como necessitando de atenção, nomeadamente:

- **Transparência da Informação:** Melhorar a clareza e a acessibilidade das informações sobre o funcionamento do Agrupamento.
- **Respeito pelo Ambiente:** Aumentar as práticas de sustentabilidade dentro do Agrupamento.
- **Envolvimento e Participação:** Reforçar a frequência dos inquéritos e consultas às entidades, promovendo uma maior participação ativa nas decisões do Agrupamento.
- **Tempo de Resposta:** Reduzir o tempo de resposta às reclamações e melhorar a comunicação relacionada com os resultados e preparação dos alunos.

Conclusão: O relatório revela uma satisfação global positiva entre os parceiros, mas destaca a necessidade de se melhorar em áreas específicas como a transparência, o envolvimento das

entidades e a resposta às reclamações. A implementação das melhorias sugeridas contribuirá para o reforço da confiança e da cooperação entre o Agrupamento e as entidades parceiras, promovendo um ambiente mais transparente, participativo e eficiente.

2.6.4. Pessoal docente

Este relatório apresenta os resultados de satisfação do Pessoal Docente (PD), abordando áreas como a Satisfação global com o Agrupamento, Gestão e Sistemas de Gestão, Condições de Trabalho, Desenvolvimento da Carreira, Níveis de Motivação, e Liderança. Dos 186 professores, responderam ao questionário 135 (correspondendo a 72,6%).

Satisfação Global: A maioria dos inquiridos expressa satisfação geral com o Agrupamento, especialmente em áreas como a qualidade do corpo docente e os recursos educacionais. Apesar disso, alguns aspetos como o desempenho académico dos alunos e o ambiente escolar revelam alguns níveis de insatisfação.

Áreas Consistentes de Satisfação: Os docentes mostram satisfação com as condições de higiene e segurança no local de trabalho, bem como com as oportunidades para desenvolver novas competências. A liderança, tanto de topo como intermédia, é geralmente bem avaliada, particularmente no estímulo à confiança, à iniciativa e no empenho para a mudança. Além disso, há um elevado nível de motivação entre os docentes para aprender novos métodos de trabalho e trabalhar em equipa.

Áreas a Melhorar: Apesar dessa satisfação, alguns respondentes identificaram também áreas que necessitam de melhoria. Destacam-se:

- **Comunicação:** Necessidade de melhorar a comunicação tanto no topo como no nível intermédio da gestão, para garantir clareza nas decisões e eficácia na transmissão de informação.
- **Avaliação de Desempenho:** Insatisfação com a implementação do sistema atual de avaliação, que é visto como problemático e pouco transparente.
- **Conciliação Vida Profissional/Pessoal:** Muitos docentes expressaram dificuldade em conciliar as suas responsabilidades profissionais com a vida pessoal.
- **Ambiente de Trabalho:** Existem preocupações com o clima de trabalho, incluindo acolhimento de novos docentes e algumas tensões internas.
- **Envolvimento dos Pais e da Comunidade:** O baixo envolvimento dos pais e da comunidade na vida escolar é uma preocupação também a ter em conta.

Conclusão: O relatório revela um panorama de satisfação entre o Pessoal Docente, com reconhecimento positivo em várias áreas fundamentais, como a qualidade do corpo docente e a liderança. No entanto, algumas áreas como a comunicação, avaliação de desempenho e conciliação da vida profissional e pessoal, necessitam de alguma intervenção para aumentar os níveis de satisfação e melhorar o ambiente de trabalho. Abordar estas questões permitirá ao Agrupamento elevar a qualidade da experiência dos seus docentes e, conseqüentemente, dos seus alunos.

2.6.5. Pessoal Não docente (PND)

Este relatório analisa os resultados do questionário de satisfação realizado junto do Pessoal Não Docente (PND) do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António. Todos os 69

elementos do corpo não docente responderam ao inquérito. O inquérito avaliou a satisfação em sete áreas: Satisfação Global com o Agrupamento, Gestão e Sistemas de Gestão, Condições de Trabalho, Desenvolvimento da Carreira, Níveis de Motivação, Liderança de Topo, e Liderança Intermédia.

Satisfação global: Os respondentes mostraram-se, em geral, satisfeitos com o Agrupamento, especialmente nas áreas de segurança, bem-estar e ambiente escolar. No entanto, a comunicação interna, a formação e a valorização do PND, foram identificadas como áreas a melhorar.

Áreas consistentes de satisfação: As áreas de gestão, tanto de topo como intermédia, foram bem avaliadas, com particular satisfação na comunicação e condução do Agrupamento. As condições de trabalho também receberam avaliações positivas, especialmente na conciliação entre vida profissional e pessoal e nos serviços de apoio (como reprografia e segurança). Os níveis de motivação mantêm-se elevados, refletindo o clima de trabalho em equipa e interesse em novas aprendizagens.

Áreas a melhorar: Identificaram-se em algumas sugestões, áreas a melhorar, como a implementação do sistema de avaliação do desempenho, o reconhecimento dos esforços individuais e das equipas e o clima de trabalho, em especial na igualdade de tratamento. A formação também foi um ponto de insatisfação, sendo apontada como insuficiente, tanto em termos de quantidade quanto de relevância. As lideranças de topo e intermédia podem reforçar a formação e a promover a igualdade de direitos.

Conclusão: O relatório indica uma satisfação global positiva entre o PND, com boas avaliações nas áreas de gestão e condições de trabalho. Contudo, para alcançar um nível de satisfação ainda maior, é essencial alguns esforços nas áreas identificadas para melhoria, como a formação, o sistema de avaliação de desempenho e a promoção da igualdade. A implementação de estratégias específicas nessas áreas, poderá promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador para todos os envolvidos.

2.6.6. Resumo Gráfico

Através de análise de conteúdo das respostas obtidas nos questionários, foi possível catalogar as diversas referências a áreas de melhoria da seguinte forma (tendo por base os domínios da AEE, áreas de melhoria globais e por critério da CAF):

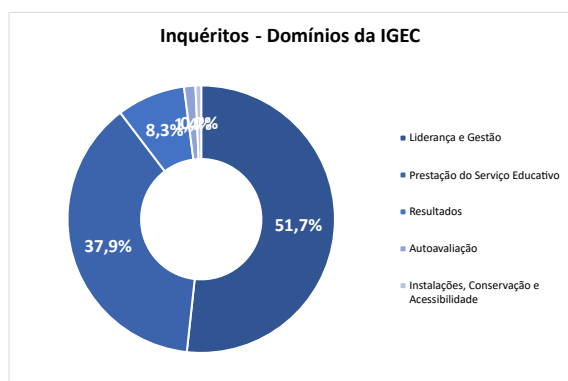


Figura 13 – Questionários. Análise por Eixos de intervenção (IGEC)

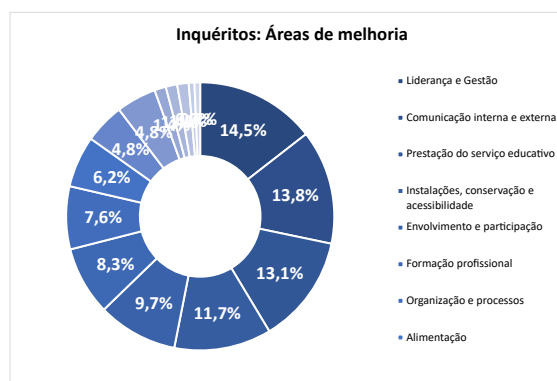


Figura 14 – Questionários. Análise por áreas de melhoria

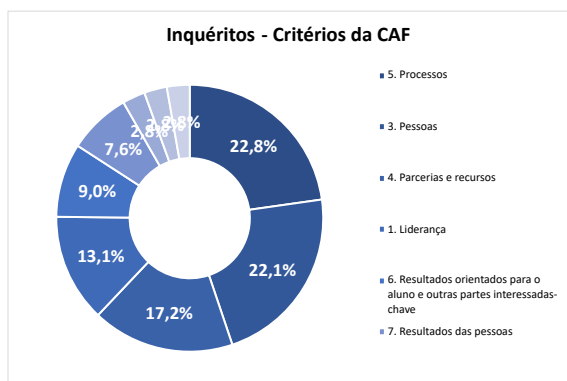


Figura 15 – Questionários. Análise por Critério da CAF

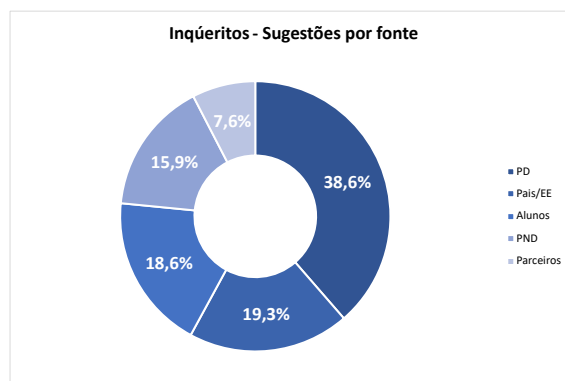


Figura 16 - Questionários. Referências por fonte.

3. 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 inquiridos de satisfação aplicados à comunidade educativa, bem como da grelha de autoavaliação preenchida pela EAA. A sua implementação, logo após a aprovação do Relatório de Autoavaliação, constituirá um sinal de que a organização está 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 1 - Quick Wins: Listagem das medidas rápidas a implementar

Código	Quick Win	Objetivos	Fontes
QW1	Conservação das instalações	Garantir a manutenção regular das instalações para um ambiente seguro e limpo.	PD, Pais/EE, Alunos
QW2	Reforçar a imagem positiva da escola na comunidade local.	Promover a escolha da escola como primeira opção para os alunos, aumentando a sua reputação e atratividade na comunidade.	Pais/EE, PD, PND
QW3	Criar um sistema de comunicação online mais eficiente e acessível para as sugestões, elogios e críticas.	Melhorar a comunicação entre a escola, alunos e pais, facilitando o acesso a informações importantes e o contato com a escola. Adotar o Livro Amarelo Eletrónico.	Pais/EE, Alunos, PND, Parceiros, PD
QW4	Implementar um programa de mentoria para alunos.	Promover o sucesso académico e pessoal dos alunos, através do apoio de mentores experientes.	Alunos
QW5	Criar um programa de voluntariado na escola.	Envolver a comunidade na vida escolar, proporcionando oportunidades de colaboração e contribuição para o desenvolvimento da escola e dos seus alunos.	Pais/EE, Parceiros
QW6	Eliminar o Bullying	Promover campanhas de consciencialização sobre bullying e cyberbullying.	Pais/EE, Alunos, PD
QW7	Melhorar a segurança escolar	Aumentar a vigilância e o controle de acesso nas instalações escolares.	Pais/EE, Alunos, PD
QW8	Melhorar a gestão do tempo escolar	Otimizar o horário das aulas para aumentar a eficiência e minimizar o cansaço dos alunos. Adaptar os horários às necessidades específicas de diferentes níveis de ensino. Garantir que os tempos de pausa são adequados para o bem-estar dos alunos.	Alunos, PD, Pais/EE

Código	Quick Win	Objetivos	Fontes
QW9	Desenvolver um programa de sensibilização ambiental na escola.	Promover a educação ambiental e a adoção de práticas sustentáveis na escola, contribuindo para a preservação do meio ambiente e a formação de cidadãos conscientes e responsáveis.	Alunos, Pais/EE, PD, PND
QW10	Fomentar a transição verde	Implementar iniciativas e um plano de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental dentro da escola.	Alunos, EAA, Parceiros

4. Oportunidades de melhoria e fundamentação

Apresenta-se agora a justificação da pontuação de cada AM a implementar no(s) próximo(s) ano(s) letivo(s).

4.1. Apresentação das oportunidades de melhoria identificadas

As 368 sugestões de melhoria analisadas, revelam uma ampla gama de ideias e recomendações para a escola. Globalmente, foram identificadas dez (10) oportunidades de melhoria. Na tabela seguinte detalhamos a sua apresentação, ordenadas alfabeticamente:

Tabela 2 – Oportunidades de melhoria reconhecidas, por ordem alfabética, com identificação das fontes e relevância

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental	EAA, Parceiros, PEE, Projeto de intervenção	2. Planeamento e Estratégia	Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental	A responsabilidade social é essencial para preparar os alunos para serem cidadãos ativos e conscientes, implicados com a sociedade. Desenvolver valores como empatia, solidariedade, respeito e ética, bem como a consciência ambiental, é fundamental para promover práticas sustentáveis na comunidade escolar.	<ol style="list-style-type: none"> Desenvolver e implementar um plano de responsabilidade social e ambiental. Promover a manutenção e o cuidado adequado dos espaços verdes da escola. Aumentar a consciencialização e divulgação das práticas sustentáveis na comunidade escolar. Integrar práticas de sustentabilidade nas atividades da escola. 	<p>EAA: "Criar um plano de responsabilidade social e ambiental na escola."</p> <p>Parceiros: "Respeito pelo ambiente: Sugere-se uma maior atenção aos aspetos ambientais."</p> <p>PEE: "Melhorar o cuidado dos espaços verdes na escola."</p> <p>Projeto de intervenção: "Reforçar a Cidadania e Desenvolvimento, investindo em práticas de sustentabilidade."</p>	A definição de uma política de responsabilidade social e ambiental é fundamental para a formação de cidadãos conscientes e comprometidos com a sociedade e o meio ambiente. O Projeto Educativo, a Equipa de Autoavaliação, e o Projeto de Intervenção do Diretor sublinham a importância de integrar estas práticas no quotidiano escolar.
Flexibilização do Currículo e Reorganização do Espaço Educativo	Pais/EE, PD, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	2. Planeamento e Estratégia	Flexibilidade Curricular e Espaços Educativos	O currículo e o espaço educativo podem estar desajustados das necessidades locais e dos interesses dos alunos, limitando a eficácia do processo de ensino-aprendizagem. É necessário repensar os espaços e flexibilizar o currículo para se adaptar melhor às novas práticas pedagógicas e garantir que a oferta formativa seja relevante para os alunos.	<ol style="list-style-type: none"> Reorganizar o espaço educativo para promover maior flexibilidade curricular e adaptar-se às novas práticas pedagógicas. Flexibilizar o currículo para melhor responder aos contextos locais e aos interesses dos alunos. Fomentar a criação de projetos interdisciplinares e no âmbito dos Domínios de Autonomia Curricular. Ajustar a oferta formativa para garantir maior relevância e adequação às necessidades dos alunos, 	<p>Pais/EE: "Uso das tecnologias na sala de aula: Insatisfação com a adequação das práticas atuais."</p> <p>PD: "Supervisão pedagógica (ausência de monitorização e acompanhamento na adequação curricular)."</p> <p>PEE: "Articular a oferta formativa com as necessidades dos alunos e do mercado de trabalho."</p> <p>Projeto de intervenção: "Reorganizar o espaço educativo para promover flexibilidade curricular."</p>	A flexibilização do currículo e a reorganização do espaço educativo são fundamentais para assegurar que a escola está alinhada com as necessidades e interesses dos alunos, bem como com as exigências do mercado de trabalho. As fontes mobilizadas para a análise, indicam consistentemente a necessidade de intervenção nestas áreas.

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
					nomeadamente ao nível do ensino profissional.	Relat. IGEC: "Ainda que o ensino experimental seja valorizado, falta uma maior adaptação do espaço e do currículo para práticas inovadoras."	
Investimento na Formação Contínua	EAA, PD, PND, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	3. Pessoas	Formação Contínua e Inovação Pedagógica	A formação contínua dos profissionais de educação pode ser reforçada, para contribuir para a atualização das práticas pedagógicas e implementação de inovações no ensino. É necessário um maior investimento na formação para garantir que as práticas educativas sejam modernas, eficazes e envolvam os alunos.	<ol style="list-style-type: none"> Investir na formação contínua dos profissionais da educação, com foco nas práticas pedagógicas inovadoras. Promover a partilha de boas práticas e experiências entre os docentes, estimulando o trabalho colaborativo. Desenvolver programas de formação que abordem as necessidades específicas do agrupamento. Monitorizar o impacto da formação contínua nas práticas pedagógicas e ajustar os programas de formação conforme necessário. 	<p>EAA: "Criar ações de formação específicas para o PND."</p> <p>PD: "Formação (poucas formações especializadas e diversificadas)."</p> <p>PND: "Acesso a formação relevante para desenvolver o trabalho no Agrupamento."</p> <p>PEE: "Aumentar a oferta de formação nas áreas científicas e pedagógicas."</p> <p>Projeto de intervenção: "Investir na formação da comunidade educativa."</p> <p>Relat. IGEC: "Considera-se que o plano de formação para docentes e não docentes necessita de melhorias."</p>	A formação contínua é essencial para garantir que os profissionais da educação estejam atualizados com as melhores práticas pedagógicas e capazes de implementar inovações no processo de ensino. As várias fontes, incluindo o Projeto Educativo da Escola, o Relatório da IGEC e o Projeto de intervenção do Diretor, destacam a importância de investir na formação.
Melhorar a Comunicação Interna e Externa	Pais/EE, PD, PND, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	4. Parcerias e Recursos	Comunicação e Transparência	A comunicação dentro e fora da escola necessita de melhorias para garantir que a informação seja transmitida de forma clara e eficaz, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> . Atualmente, existem problemas na comunicação entre a direção,	<ol style="list-style-type: none"> Estabelecer canais de comunicação eficientes e transparentes. Implementar um Plano Estratégico de Comunicação. 	<p>Pais/EE: "Comunicação entre Direção da Escola e Encarregados de Educação."</p> <p>PD: "Comunicação (melhorar a comunicação entre professores e a direção)."</p>	A comunicação eficaz é crucial para o funcionamento da escola. As sugestões das várias fontes sublinham a necessidade de uma intervenção específica nesta área, reforçando a importância de um plano de comunicação que responda

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
				os professores, os pais e outros intervenientes, comprometendo a eficácia das operações e a transparência	<p>3. Melhorar a comunicação entre a direção e os encarregados de educação.</p> <p>4. Promover a partilha de informação entre os diferentes intervenientes da escola.</p>	<p>PND: "Comunicação entre todos os intervenientes no Agrupamento."</p> <p>PEE: "Promover a comunicação interna para maior eficácia nas decisões."</p> <p>Projeto de intervenção: "Melhorar a comunicação interna e externa."</p> <p>Relat. IGEC: "O processo de comunicação entre os diversos elementos da escola precisa de ser reforçado."</p>	às necessidades de todos os intervenientes.
Melhorar a Gestão de Recursos	PD, PND, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC, Pais/EE	4. Parcerias e Recursos	Gestão de Recursos Humanos e Formação	A gestão de recursos humanos na escola enfrenta desafios na alocação e desenvolvimento do pessoal não docente (PND), impactando na eficiência e satisfação tanto do PD quanto do PND. Há necessidade de reorganizar a distribuição de tarefas, investir em formação contínua, implementar avaliações de desempenho transparentes e melhorar a política de reconhecimento das pessoas.	<p>1. Reorganizar a distribuição de tarefas para otimizar o uso dos recursos humanos.</p> <p>2. Desenvolver programas de formação contínua para o pessoal docente e não docente.</p> <p>3. Implementar processos de avaliação de desempenho mais transparentes.</p> <p>4. Melhorar a política de reconhecimento e valorização do trabalho dos profissionais da escola.</p> <p>5. Estabelecer protocolos para a obtenção de apoio financeiro de parceiros externos.</p>	<p>PD: "Gestão de recursos humanos (melhorar)."</p> <p>PND: "Política de gestão de recursos humanos do Agrupamento."</p> <p>PEE: "Resolver a insuficiência de formadores na bolsa de recursos humanos."</p> <p>Projeto de intervenção: "Otimizar a gestão de recursos."</p> <p>Relat. IGEC: "Considera-se que o plano de formação para docentes e não docentes necessita de melhorias."</p> <p>Pais/EE: "Recursos humanos para apoio aos alunos."</p>	Melhorar a gestão de recursos humanos é crucial para aumentar a eficiência operacional e a satisfação dos profissionais na escola. As fontes apontam consistentemente para a necessidade de reorganizar e desenvolver recursos humanos, o que justifica a alta prioridade desta OM, conforme destacado em várias fontes, incluindo o Projeto Educativo da Escola e o Relatório da IGEC.

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Melhorar o Envolvimento da Comunidade	Alunos, EAA, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	3. Pessoas	Participação e Envolvimento Comunitário	A participação de pais e alunos nas atividades escolares tem sido limitada, o que pode impactar negativamente na coesão e no apoio à missão educativa da escola. É essencial aumentar o envolvimento da comunidade escolar para fortalecer a colaboração e a eficácia das iniciativas educativas.	<ol style="list-style-type: none"> Promover a participação ativa dos pais em atividades escolares e na tomada de decisões. Estimular a criação de associações de pais e fortalecer as já existentes. Implementar atividades pós-laborais que incentivem a presença dos pais na escola. Diversificar os meios de contacto com os pais para aumentar o envolvimento e a comunicação. 	<p>Alunos: "Envolvimento e participação (projetos e eventos de interesse comum)."</p> <p>EAA: "Manter a comunidade escolar informada sobre as atividades da escola."</p> <p>PEE: "Promover o envolvimento dos pais nas decisões escolares."</p> <p>Projeto de intervenção: "Valorizar o papel dos pais na comunidade escolar."</p> <p>Relat. IGEC: "O processo de comunicação entre os diversos elos da escola precisa de ser reforçado."</p>	O envolvimento ativo da comunidade escolar, especialmente dos pais/EE, é essencial para o sucesso das iniciativas educativas e para a criação de um ambiente de apoio. As várias fontes, incluindo o Projeto Educativo da Escola e o Projeto de intervenção do Diretor, sublinham esta necessidade
Prevenir a Indisciplina e o Bullying	Alunos, PD, Pais/EE, PEE, Projeto de intervenção, EAA	1. Liderança	Disciplina, Comportamento e Segurança	A indisciplina escolar, incluindo casos de bullying, pode estar a afetar negativamente o ambiente de aprendizagem. Procedimentos mais consistentes e eficazes são necessários para lidar com estas questões e melhorar a segurança e a cidadania na escola.	<ol style="list-style-type: none"> Desenvolver e implementar estratégias preventivas para esclarecer e promover a redução da indisciplina e do bullying. Criar uma equipa para gerir casos de indisciplina e bullying com eficácia. Estabelecer protocolos claros de comunicação e intervenção em casos de indisciplina e/ou bullying. Promover a cidadania ativa e esclarecida entre os alunos como parte do combate à indisciplina e/ou bullying. 	<p>Alunos: "Segurança (bullying)."</p> <p>PD: "Disciplina (indisciplina dos alunos perturba o ambiente de aprendizagem)."</p> <p>Pais/EE: "Segurança no Agrupamento: Preocupações com o bullying."</p> <p>PEE: "Desenvolver a educação para a cidadania de forma integrada."</p> <p>Projeto de intervenção: "Desenvolver medidas para reduzir a indisciplina."</p>	A prevenção da indisciplina e do bullying é essencial para criar um ambiente escolar seguro e propício à aprendizagem. As várias fontes, incluindo o Projeto Educativo da Escola e o feedback dos alunos, indicam a necessidade de estratégias claras e consistentes para lidar com estes problemas.

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
						EAA: "Criar documentos que permitam a medição e análise da indisciplina e bullying."	
Promover a Identidade e Cultura de Agrupamento	PD, PEE, PND, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	1. Liderança	Identidade e Coesão do Agrupamento	A ausência de uma identidade clara e coesa no agrupamento pode resultar em unidades escolares que funcionam de forma isolada, sem um sentido de pertença comum. É necessário promover a identidade e cultura do agrupamento para fortalecer a coesão entre todos os membros da comunidade educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a identidade e a cultura do agrupamento, promovendo atividades que envolvam todas as unidades escolares. 2. Criar iniciativas que celebrem e reconheçam a contribuição de todos os membros da comunidade educativa. 3. Estimular o sentimento de pertença entre alunos, professores e funcionários através de eventos e projetos comuns. 4. Estabelecer tradições e rituais que reforcem a coesão e a identidade do agrupamento. 	<p>PD: "Forma como o Agrupamento reconhece os esforços e contributos dos membros da comunidade educativa."</p> <p>PEE: "Reforçar a coesão e identidade do Agrupamento."</p> <p>PND: "Política de gestão de recursos humanos do Agrupamento: reconhecimento de esforços."</p> <p>Projeto de intervenção: "Construir uma identidade e cultura de agrupamento."</p> <p>Relat. IGEC: "Devem ser reforçadas as iniciativas que contribuam para a construção de uma identidade coesa."</p>	A promoção de uma identidade e cultura forte no agrupamento é crucial para garantir a coesão e um sentido de pertença entre todos os membros da comunidade educativa. As várias fontes, como o Projeto Educativo da Escola e o Relatório da IGEC, destacam a necessidade de iniciativas que unam as diversas unidades escolares sob uma identidade comum.
Promover e Reforçar o Sucesso Escolar e a Articulação entre Disciplinas e Departamentos	EAA, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	5. Processos	Sucesso Escolar e Articulação Curricular	A existência de um diferencial significativo entre as avaliações internas e os exames nacionais evidencia a necessidade de ajustar as práticas educativas para melhorar a qualidade das aprendizagens. Além disso, a articulação entre departamentos e ciclos apresenta fragilidades que	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar as práticas letivas para reduzir o diferencial entre as avaliações internas e os exames nacionais. 2. Melhorar as estratégias de articulação horizontal e vertical do currículo. 3. Implementar mecanismos de monitorização contínua 	<p>EAA: "Implementar estratégias fortes, transversais a todo o Agrupamento, para promover o sucesso escolar."</p> <p>PEE: "Melhorar a articulação entre órgãos e estruturas."</p>	Esta Oportunidade de Melhoria é crítica para assegurar que as práticas educativas estão alinhadas com os padrões de avaliação nacionais, enquanto se fortalece a coesão curricular entre disciplinas e ciclos. As várias fontes, incluindo o Relatório da IGEC e o Projeto Educativo da Escola,

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
				afetam a continuidade pedagógica e a eficácia das práticas de ensino.	das aprendizagens e aplicar medidas corretivas conforme necessário. 4. Introduzir medidas que reconheçam e valorizem o desempenho excelente dos alunos.	Projeto de intervenção: "Reduzir o diferencial entre a classificação interna e os resultados nos exames nacionais." Relat. IGEC: "A articulação interdepartamental e interciclos precisa de ser reforçada para melhorar a continuidade pedagógica."	sublinham a importância de uma articulação curricular eficaz e do seu impacto na promoção do sucesso escolar.
Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica	PD, PEE, Projeto de intervenção, Relat. IGEC	3. Pessoas	Supervisão Pedagógica e Articulação	A supervisão pedagógica na escola pode ser significativamente reforçada e estruturada de forma mais eficaz, visando melhorar a articulação entre professores e as práticas educativas. Atualmente, existe uma lacuna na monitorização e na partilha de boas práticas, o que compromete a melhoria contínua.	1. Criar e implementar uma estrutura formal de supervisão pedagógica para apoiar os professores (ex: observação de aulas, intervenção pedagógica). 2. Facilitar a articulação entre professores, promovendo o intercâmbio de boas práticas. 3. Investir na formação contínua em supervisão pedagógica para garantir uma ação eficaz. 4. Monitorizar e ajustar as práticas pedagógicas com base nos feedbacks da supervisão.	PD: "Supervisão pedagógica (ausência de monitorização e acompanhamento)." PEE: "Melhorar a articulação entre órgãos e estruturas." Projeto de intervenção: "Criar e implementar uma estrutura de supervisão pedagógica." Relat. IGEC: "É necessário o reforço da supervisão pedagógica e da articulação horizontal e vertical."	O reforço das estratégias de supervisão pedagógica é fundamental para a melhoria contínua das práticas educativas e para a coesão entre os professores. As várias fontes, incluindo o Projeto de Intervenção e o Relatório da IGEC, destacam a necessidade de desenvolver uma estrutura formal de supervisão pedagógica.
Reforçar o Processo de Autoavaliação	PEE, Relat. IGEC, EAA, PD, Projeto de intervenção	2. Estratégia e Planeamento	Autoavaliação e Melhoria Contínua	Os processos de autoavaliação na escola precisam de um reforço significativo para garantir que realmente impulsionem melhorias concretas e sustentáveis. Atualmente, a participação da comunidade	1. Incrementar a participação de todos os membros da comunidade educativa nos processos de autoavaliação. 2. Implementar o ciclo PDCA em todas as atividades e processos da escola.	PEE: "Necessidade de fortalecer os mecanismos de autoavaliação para alinhá-los com as metas estratégicas." Relat. IGEC: "A autoavaliação ainda não adquiriu a	Esta OM é relevante porque aparece em fontes estratégicas, como o Projeto Educativo da Escola e o Relatório da IGEC, que enfatizam a necessidade de um sistema de autoavaliação

Oportunidades de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
				educativa é limitada e o ciclo de qualidade PDCA não está plenamente implementado em todas as áreas de atuação da escola.	<p>3. Capacitar os membros da equipa de autoavaliação para melhorar a o processo.</p> <p>4. Monitorizar regularmente os impactos do Plano de Ações de Melhoria.</p>	<p>visibilidade e eficácia necessárias.”</p> <p>EAA: "A implementação do ciclo PDCA ainda está em fase inicial</p> <p>PD: " Valorizar a participação da comunidade educativa na autoavaliação."</p> <p>Projeto de intervenção: "Fortalecer e aprimorar o processo de autoavaliação."</p>	robusto e com impacto na organização.

4.2. Objetivos da escola

A reflexão sobre os objetivos da escola é importante para definir a prioridade das oportunidades de melhoria identificadas no ponto anterior. Assim, com base no enquadramento efetuado na secção “2. Enquadramento” (p. 18), apresentamos de seguida um resumo do que se entende serem os objetivos por documento. Assim:

Projeto Educativo

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António (2020-2023) focava-se em cinco eixos: Ensino-aprendizagem, Gestão e Liderança, Relação Escola/Comunidade, Condições Físicas das Escolas, e Formação Pessoal e Profissional. No eixo de Ensino-aprendizagem, o objetivo é melhorar os resultados académicos e garantir uma oferta educativa inclusiva e adequada, através da monitorização contínua e estratégias de sucesso. Na Gestão e Liderança, visa-se uma gestão escolar eficiente e participativa, reforçando a comunicação interna e a responsabilidade dos docentes. A Relação Escola/Comunidade procura fortalecer os laços com a comunidade, divulgando a oferta formativa, incentivando a participação e consolidando parcerias. No que diz respeito às Condições Físicas, o foco é na melhoria das infraestruturas escolares, garantindo um ambiente seguro e moderno. Por fim, na Formação Pessoal e Profissional, a ênfase está na capacitação dos docentes e não docentes e na promoção de sessões informativas para pais e encarregados de educação.

Projeto de Intervenção do Diretor

O Projeto de Intervenção do Diretor para 2024-2028 visa, em termos globais, promover uma melhoria contínua na escola através da otimização dos processos de autoavaliação, fortalecimento da liderança e gestão, e melhoria da prestação do serviço educativo e dos seus resultados. As estratégias incluem a promoção da participação ativa da comunidade educativa, a implementação de supervisão pedagógica e o investimento na formação interna. O projeto também prioriza a redução da indisciplina e o aumento da qualidade das aprendizagens, visando aumentar as taxas de sucesso escolar e alinhar as classificações internas com os resultados dos exames nacionais. O objetivo é transformar a escola numa instituição de referência, com um ambiente inclusivo e colaborativo que promove o sucesso educativo e pessoal dos alunos.

Grelha de Autoavaliação

A análise da Grelha de Autoavaliação gerou várias sugestões de melhoria organizadas por critérios. O Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António apresenta um desempenho geral satisfatório, com pontos fortes em áreas cruciais, mas também com desafios que requerem atenção. A escola destaca-se na gestão de recursos, demonstrando práticas consistentes de planeamento, execução e avaliação, especialmente em relação aos recursos financeiros, tecnológicos e materiais. O estabelecimento de parcerias sólidas com diversas entidades externas contribui para o desenvolvimento de atividades e projetos enriquecedores. A liderança também merece destaque. No entanto, ao mesmo tempo, a escola enfrenta desafios na monitorização e avaliação dos resultados e impactos de suas ações, necessitando de mecanismos mais eficazes para identificar áreas de melhoria e implementar ações corretivas. O envolvimento dos alunos, pais e funcionários na tomada de decisões e

planeamento também precisa de ser melhorado. O planeamento e implementação de ações poderiam ser fortalecidos com um planeamento mais claro e uma execução efetiva dos planos estratégicos e operacionais, através de uma clara utilização do ciclo PDCA. Em suma, o Agrupamento apresenta um desempenho positivo em diversas áreas, necessitando de ajustar dimensões como a monitorização e avaliação de resultados, o envolvimento das partes interessadas e o planeamento e implementação de ações, para que possa, assim, alcançar a excelência em todas as suas áreas de atuação e garantir um serviço educativo de alta qualidade.

Relatório da Avaliação Externa da Escola (IGEC)

O relatório de avaliação externa do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António (2014-2015) recomenda várias melhorias, destacando-se o reforço da articulação horizontal e vertical entre os diferentes níveis de ensino e ciclos para melhorar a qualidade das aprendizagens e resultados académicos, a intensificação da monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar, como o Centro de Estudos, visando aumentar a sua eficácia, além de promover iniciativas que ajudem a construir uma identidade própria e uma cultura organizacional consolidada no Agrupamento. Sugere-se também o incremento de ações de formação interna, aproveitando os conhecimentos dos profissionais para o desenvolvimento contínuo dos docentes e não docentes, bem como a consolidação do processo de autoavaliação como um instrumento essencial para a regulação do funcionamento do Agrupamento e a melhoria contínua do serviço educativo, visando melhorar a qualidade do ensino e reforçar o bom ambiente escolar, para garantir uma educação mais eficaz e inclusiva.

Questionários Aplicados à Comunidade

As principais sugestões de melhoria recolhidas dos questionários aplicados à comunidade, incluem a necessidade de reforçar os recursos tecnológicos e didáticos, melhorar a comunicação entre a escola e os pais e aumentar a acessibilidade para pessoas portadoras de deficiência. A higiene e manutenção das instalações, como casas de banho e refeitório, também foram apontadas como áreas a melhorar, assim como a necessidade de preparar melhor os alunos para o mercado de trabalho. Além disso, há algumas referências à necessidade de melhorar o clima de trabalho e as condições de equidade entre professores e entre funcionários, além de um ambiente mais inclusivo e seguro, combatendo o bullying entre os alunos. A análise das respostas sublinha a importância de intervenções específicas para elevar a qualidade da educação e criar um ambiente escolar mais acolhedor para todos os envolvidos.

5. 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.

5.1. Critérios de priorização

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

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

Tabela 3 – Critérios de priorização das AM

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
C 1 Impacto	5	A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos ² 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.

5.2. Identificação e priorização das Ações de Melhoria

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

² 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	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
1. Reforçar o Processo de Autoavaliação	Incrementar a participação da comunidade educativa nos processos de autoavaliação.	5	5	5	125	Alta
2. Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica	Criar e implementar uma estrutura formal de supervisão pedagógica.	5	5	5	125	Alta
3. Melhorar a Comunicação Interna e Externa	Estabelecer canais de comunicação eficientes e transparentes.	5	5	5	125	Alta
4. Flexibilização do Currículo e Reorganização do Espaço Educativo	Reorganizar o espaço educativo para promover maior flexibilidade curricular.	5	5	5	125	Alta
5. Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental	Desenvolver e implementar um plano de responsabilidade social e ambiental.	5	5	5	125	Alta
6. Prevenir a Indisciplina e o Bullying	Desenvolver e implementar estratégias preventivas para indisciplina e bullying.	5	5	5	125	Alta
7. Promover e Reforçar o Sucesso Escolar e a Articulação entre Disciplinas e Departamentos	Ajustar as práticas letivas para reduzir o diferencial entre as avaliações internas e os exames nacionais.	5	5	5	125	Média
8. Investimento na Formação Contínua	Investir na formação contínua dos profissionais da educação.	5	3	5	75	Média
9. Melhorar a Gestão de Recursos	Reorganizar a distribuição de tarefas para otimizar o uso dos recursos humanos.	3	5	3	75	Média
10. Melhorar o Envolvimento da Comunidade	Promover a participação ativa dos pais em atividades escolares.	3	3	3	27	Baixa
11. Promover a Identidade e Cultura de Agrupamento	Reforçar a identidade e a cultura do agrupamento.	3	3	3	27	Baixa

5.3. Justificação das pontuações atribuídas

Tabela 5 – AM1 - Reforçar o Processo de Autoavaliação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	O reforço da autoavaliação é essencial para garantir que a escola atinge os seus objetivos estratégicos de melhoria contínua. É destacado como crucial em várias fontes, incluindo o Projeto Educativo da Escola e o Relatório da IGEC, que sublinham a importância de um processo de autoavaliação robusto para a eficácia organizacional.
Capacidade	5	A implementação do processo de autoavaliação pode ser controlada internamente pela escola e requer um esforço coordenado, mas não excessivo, de recursos humanos e materiais. O ciclo PDCA e a capacitação da equipa de autoavaliação são já considerados nas práticas da escola, facilitando uma implementação rápida e eficaz.
Clientes	5	Esta ação tem um impacto direto na satisfação de todos os <i>stakeholders</i> (alunos, pais, professores e PND), pois promove uma cultura de melhoria contínua e envolvimento da comunidade educativa nos processos de decisão, garantindo que as necessidades e expectativas dos clientes são atendidas de forma eficaz.

Tabela 6 – AM2 - Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A supervisão pedagógica é fundamental para melhorar a articulação entre professores e as práticas educativas. O Relatório da IGEC e o Projeto Educativo sublinham a necessidade de reforçar esta área para garantir a melhoria contínua e coesão nas práticas de ensino.
Capacidade	5	A escola tem a capacidade de implementar uma estrutura formal de supervisão pedagógica com base nos recursos existentes. A criação de mecanismos formais de supervisão pode ser feita no curto prazo, sendo uma ação que a escola pode controlar diretamente.
Clientes	5	O impacto na satisfação dos professores e, conseqüentemente, dos alunos, é direto, pois a melhoria na supervisão pedagógica resultará em práticas educativas mais eficazes e alinhadas com as necessidades dos alunos.

Tabela 7 – AM3 - Melhorar a Comunicação Interna e Externa

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A comunicação eficaz é essencial para o funcionamento harmonioso da escola. Fontes como o Relatório da IGEC e o feedback dos Pais/EE destacam a necessidade urgente de melhorar a comunicação para aumentar a transparência e eficácia das operações escolares.
Capacidade	5	A implementação de um plano estratégico de comunicação é viável no curto prazo, utilizando os recursos internos da escola. A escola pode controlar este processo diretamente, e há um reconhecimento claro das áreas que precisam de melhoria.
Clientes	5	A satisfação dos clientes (alunos, pais/EE, professores e PND) será diretamente afetada pela melhoria da comunicação, promovendo um ambiente mais transparente e colaborativo na comunidade escolar.

Tabela 8 – AM4 - Flexibilização do Currículo e Reorganização do Espaço Educativo

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A flexibilização curricular e reorganização dos espaços são identificados como críticos para alinhar a oferta educativa às necessidades dos alunos e às práticas pedagógicas modernas. Este impacto é sublinhado em várias fontes, incluindo o Projeto de Intervenção do Diretor e o Relatório da IGEC.
Capacidade	5	A reorganização do espaço e a adaptação do currículo podem ser implementadas utilizando os recursos existentes na escola, com possibilidade de ajustes no curto prazo. A escola tem controle direto sobre essas mudanças.
Clientes	5	A satisfação dos alunos e dos pais será diretamente impactada pela melhor adequação do currículo e dos espaços às suas necessidades, o que também promoverá uma melhor articulação entre os departamentos e ciclos de ensino.

Tabela 9 – AM5 - Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A criação de uma política de responsabilidade social e ambiental é crucial para formar cidadãos conscientes e comprometidos com a sociedade e o meio ambiente. É destacada em várias fontes como essencial para o desenvolvimento de uma cultura sustentável na escola.
Capacidade	5	A escola pode implementar esta política no curto prazo, utilizando os recursos internos e envolvendo a comunidade escolar. Esta ação é viável e controlável pela organização, com pouco requerimento de recursos adicionais.
Clientes	5	Esta política terá um impacto direto na satisfação dos alunos, pais e outros <i>stakeholders</i> , pois promove valores fundamentais como empatia, ética e sustentabilidade, que são centrais para a missão educativa da escola.

Tabela 10 – AM6 - Prevenir a Indisciplina e o Bullying

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A prevenção da indisciplina e do bullying é essencial para criar um ambiente de aprendizagem seguro e propício. Fontes como o Projeto Educativo e o feedback dos alunos sublinham a necessidade de estratégias claras para lidar com estes problemas.
Capacidade	3	Embora a escola possa implementar estratégias preventivas, a efetividade pode depender de fatores externos, como o envolvimento dos pais e da comunidade. Portanto, a capacidade de implementação imediata é moderada.
Clientes	5	O impacto na satisfação dos alunos e pais será direto, pois a segurança e a cidadania ativa são fundamentais para um ambiente escolar positivo. A implementação eficaz desta ação será altamente valorizada por toda a comunidade escolar.

Tabela 11 – AM7 – Promover a Identidade e a Cultura do Agrupamento

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Reforçar a identidade e a cultura do agrupamento promove um sentido de pertença e coesão entre alunos, professores e outros membros da comunidade escolar, o que tem impacto significativo, conforme documentado no PEE, Relatório IGEC e Projeto de Intervenção do Diretor. Esta identidade coesa é essencial para criar uma cultura escolar uniforme e positiva.
Capacidade	5	A implementação desta ação é viável no curto prazo e não exige recursos excessivos, estando ao alcance das capacidades organizacionais, por meio de atividades e eventos que promovem a identidade do agrupamento.
Clientes	5	A promoção de uma cultura de agrupamento reforça a satisfação e o sentido de pertença para todos os stakeholders, incluindo alunos, pais, e docentes, o que é valorizado e referido como prioritário no Relatório IGEC e no Projeto de Intervenção.

Legenda

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

5.4. Planeamento das ações de melhoria

Tabela 12 Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável pela AM	Data de conclusão	Atividades chave	2024/2025			2025/2026			Estado
				1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T	
AM1 - Reforçar o Processo de Autoavaliação	Conceição Cabrita	Jul/26				X	X	X	X	
AM2 - Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica	Sandra Madeira	Jul/26				X	X	X	X	
AM3 - Melhorar a Comunicação Interna e Externa	Cidália Alves Henrique Rodrigues	Jul/26				X	X	X	X	
AM4 - Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental	Paulo Silva Rui Marques	Jul/26			X	X	X	X	X	
AM5 - Melhorar a Gestão de Recursos	Francisco Farinha Alves Rui Marques	Jul/26			X	X	X	X	X	
AM6 - Melhorar o Envolvimento da Comunidade	Cidália Alves Rui Marques	Jul/26				X	X	X	X	
AM7 - Promover a Identidade e a Cultura de Agrupamento	Cidália Alves Rui Marques	Jul/26			X	X	X	X	X	
QW1 - Conservação das instalações	Rui Marques	Jul/26		X	X	X	X	X	X	
QW2 - Reforçar a imagem positiva da escola na comunidade local	Rui Marques	Dez/25				X			X	
QW3 - Criar um sistema de comunicação online mais eficiente e acessível para as sugestões, elogios e críticas	Henrique Rodrigues	Dez/25				X			X	

Ações de melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável pela AM	Data de conclusão	Atividades chave	2024/2025			2025/2026			Estado
				1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T	
QW4 - Implementar um programa de mentoria para alunos	Maria Pires	Jul/26				X	X	X	X	
QW5 - Criar um programa de voluntariado na escola	Ana Duarte	Jul/26				X	X	X	X	
QW6 - Eliminar o Bullying	Mafalda Cavaco Rosário Roque	Jul/26				X	X	X	X	
QW7 - Melhorar a segurança escolar	Francisco Farinha Alves Luís Guimarães	Jul/26				X	X	X	X	
QW8 - Melhorar a gestão do tempo escolar	Henrique Rodrigues	Jul/26							X	
QW9 - Desenvolver um programa de sensibilização ambiental na escola	Paulo Silva	Jul/26				X	X	X	X	
QW10 - Fomentar a transição verde	Rui Marques	Jul/26				X	X	X	X	

6. Fichas das ações de melhoria

6.1. 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.
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 - Reforçar o Processo de Autoavaliação

Designação da Ação de Melhoria

AM1 - Reforçar o Processo de Autoavaliação

Dirigente responsável

Rui Marques

Coordenador da Ação

Conceição Cabrita

Equipa operacional

- Equipa de autoavaliação

Critério dominante da CAF

Critério 2: Estratégia e Planeamento

Partes interessadas

Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, pessoal não docente (PND), e a comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

Esta ação visa fortalecer os processos de autoavaliação da escola, promovendo um sistema robusto e eficaz que inclua a participação ativa de toda a comunidade educativa. Pretende-se implementar o ciclo de qualidade PDCA em todas as atividades e processos, bem como capacitar os membros da equipa de autoavaliação, para garantir a monitorização e análise regulares dos impactos do Plano de Ações de Melhoria.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Incrementar a participação de todos os membros da comunidade educativa nos processos de autoavaliação.
- Implementar o ciclo PDCA em todas as atividades e processos da escola.
- Capacitar os membros da equipa de autoavaliação para melhorar o processo.
- Monitorizar regularmente os impactos do Plano de Ações de Melhoria.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até dezembro de 2025

- **P1:** Realizar um levantamento das necessidades e expectativas da escola em relação ao processo de autoavaliação, através de reuniões de auscultação/grupos de foco envolvendo a direção.

- **P2:** Desenvolver um plano de formação para a equipa de autoavaliação, com base nas melhores práticas de autoavaliação e uso do ciclo PDCA.
- **P3:** Elaborar um plano de autoavaliação detalhado, com definição de metas, prazos e responsabilidades, alinhado com o PEE e demais documentos estratégicos.

Executar (D) – A iniciar em janeiro de 2026

- **D1:** Realizar sessões de formação para a equipa de autoavaliação, abordando metodologias de autoavaliação e uso de indicadores.
- **D2:** Implementar o ciclo PDCA em processos-chave da escola, com atividades práticas envolvendo docentes, PND, alunos e pais/EE.
- **D3:** Divulgar os objetivos e planos de autoavaliação a toda a comunidade educativa, promovendo a sua participação.

Rever (C) – A iniciar em março de 2026

- **C1:** Monitorizar continuamente o plano de autoavaliação, incluindo a análise de dados dos indicadores de participação e eficácia das ações.
- **C2:** Avaliar a formação através de feedback da equipa de autoavaliação e da análise do impacto nas práticas de autoavaliação da escola.
- **C3:** Recolher feedback da comunidade educativa sobre o processo de autoavaliação.

Ajustar (A) – A realizar até junho de 2026

- **A1:** Analisar os resultados das avaliações e feedback, identificando pontos fortes e áreas a melhorar.
- **A2:** Implementar melhorias no processo de autoavaliação e no uso do ciclo PDCA com base nos resultados da monitorização.
- **A3:** Elaborar o relatório final de autoavaliação com recomendações para a continuidade e fortalecimento das práticas implementadas.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

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

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Incrementar a participação de todos os membros da comunidade educativa nos processos de autoavaliação.	Reforçar/Criar a equipa de autoavaliação com docentes, alunos, pais/EE, PND e stakeholders até dezembro de 2025.	Percentagem de adesão e participação em inquéritos e reuniões de autoavaliação.	Relatórios de participação e registo de presenças	Semestral
Implementar o ciclo PDCA em todas as atividades e processos da escola.	Aplicar o ciclo PDCA em pelo menos 70% dos processos-chave e atividades da escola até junho de 2025.	Percentagem de processos e atividades implementados com PDCA.	Relatórios de implementação e análise de processos	Semestral
Capacitar os membros da equipa de autoavaliação para melhorar o processo.	Capacitar 100% da equipa de autoavaliação até março de 2025.	Percentagem de elementos da EAA capacitados.	Questionários de registo da formação	Trimestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Monitorizar regularmente os impactos do Plano de Ações de Melhoria.	Realizar relatórios trimestrais e um relatório final de monitorização e impacto do Plano até junho de 2025.	Número de relatórios de monitorização concluídos e resultados atingidos versus metas estabelecidas.	Relatórios de monitorização e de impacto	Trimestral

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento ativo de toda a comunidade educativa.
- Compromisso da liderança da escola com o processo de autoavaliação.
- Capacitação contínua da equipa de autoavaliação.
- Disponibilidade de recursos para formação e monitorização.

Constrangimentos

- Resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade educativa.
- Dificuldades na mobilização de pais/EE para a participação.
- Limitação de tempo para realização de atividades de formação e monitorização.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** dezembro de 2025
- **Data de conclusão:** junho de 2026

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

- Ponto de situação 1:
 - Data: dezembro de 2025
 - Observações: Apenas foi reforçada a equipa de autoavaliação com docentes, alunos, pais/EE, PND e *Stakeholders*.
- Ponto de situação 2:
 - Data: ...
 - Observações: ...

AM2 - Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica

Designação da Ação de Melhoria

AM2 - Reforçar as Estratégias de Supervisão Pedagógica

Dirigente responsável

Rui Marques

Coordenador da Ação

Sandra Madeira

Equipa operacional

- Albertina Pereira; Ana Duarte; Ana Luísa; Ana Paula Chagas e António Pereira

Critério dominante da CAF

Critério 3: Pessoas

Partes interessadas

Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, coordenação pedagógica e a comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

A supervisão pedagógica na escola será reforçada e estruturada para promover uma articulação eficaz entre professores e o aprimoramento das práticas educativas. Esta ação visa implementar uma estrutura formal de supervisão pedagógica, incluindo práticas regulares de observação de aulas e intervisão pedagógica. Além disso, pretende-se investir na formação contínua dos professores para garantir um acompanhamento pedagógico eficaz e monitorizar as práticas com base no feedback recebido.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Criar e implementar uma estrutura formal de supervisão pedagógica para apoiar os professores (ex: observação de aulas).
- Facilitar a articulação entre professores, promovendo o intercâmbio de boas práticas.
- Investir na formação contínua em supervisão pedagógica para garantir uma ação eficaz.
- Monitorizar e ajustar as práticas pedagógicas com base nos feedbacks da supervisão.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até dezembro de 2024

- **P1:** Definir e formalizar a estrutura de supervisão pedagógica, incluindo processos para observação de aulas/intervisão pedagógica.

- **P2:** Desenvolver um plano de formação contínua em supervisão pedagógica para docentes e coordenadores, baseado nas melhores práticas de monitorização e articulação pedagógica.
- **P3:** Estabelecer uma agenda de reuniões para sessões de intervisão e partilha de boas práticas, envolvendo professores de diferentes disciplinas e ciclos.

Executar (D) – A iniciar em janeiro de 2026

- **D1:** Organizar e realizar sessões de formação em supervisão pedagógica para a equipa pedagógica e para docentes interessados.
- **D2:** Implementar a estrutura de supervisão pedagógica, com observação de aulas/intervisão pedagógica regulares.
- **D3:** Facilitar sessões de partilha de boas práticas, estimulando a colaboração e troca de experiências entre os professores.

Rever (C) – A iniciar em março de 2026

- **C1:** Monitorizar o impacto das práticas de supervisão pedagógica através da análise da frequência e qualidade das sessões de observação.
- **C2:** Avaliar a eficácia das sessões de formação e partilha de boas práticas com feedback recolhido junto dos professores.
- **C3:** Recolher feedback dos docentes sobre o processo de supervisão pedagógica, identificando oportunidades de melhoria e pontos de dificuldade.

Ajustar (A) – A realizar até junho de 2026

- **A1:** Analisar os resultados e feedbacks da monitorização para identificar áreas de melhoria na supervisão pedagógica.
- **A2:** Implementar ajustes nos procedimentos de supervisão pedagógica e nas atividades de observação de aulas, conforme os resultados obtidos.
- **A3:** Elaborar um relatório final com recomendações para consolidar e expandir as práticas de supervisão pedagógica na escola.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Criar e implementar uma estrutura formal de supervisão pedagógica.	Estabelecer e formalizar uma estrutura de supervisão pedagógica até dezembro de 2025.	Existência de uma estrutura formal de supervisão.	Documento da estrutura de supervisão pedagógica	Trimestral
Facilitar a articulação entre professores, promovendo o intercâmbio de boas práticas.	Organizar 3 sessões de partilha de boas práticas até junho de 2026.	Número de sessões realizadas e nível de participação docente.	Registos de presença e relatórios das sessões	Trimestral
Investir na formação contínua em supervisão pedagógica.	Capacitar 80% das lideranças intermédias em supervisão pedagógica até junho de 2026.	Percentagem de docentes capacitados e nível de satisfação com a formação.	Questionários de feedback e registos de formação	Semestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Monitorizar e ajustar as práticas pedagógicas com base nos feedbacks da supervisão.	Implementar 80% das melhorias com base nos feedbacks recolhidos até junho de 2026.	Percentagem de feedbacks aplicados e ajustamentos realizados.	Relatórios de monitorização e análise de feedback	Trimestral

Fatores críticos de sucesso

- Adesão dos professores à supervisão pedagógica e ao intercâmbio de práticas.
- Compromisso da liderança da escola em apoiar a supervisão pedagógica.
- Qualidade e relevância da formação oferecida aos docentes.
- Capacidade de adaptação dos procedimentos conforme as necessidades identificadas.

Constrangimentos

- Resistência de alguns professores à supervisão e partilha de práticas.
- Disponibilidade limitada de tempo para as sessões de intervenção e observação.
- Necessidade de recursos para formar e monitorizar eficazmente a equipa de supervisão.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** dezembro de 2025
- **Data de conclusão:** junho de 2026

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

- Ponto de situação 1:
 - Data: dezembro de 2024
 - Observações: Foi formalizada uma estrutura de supervisão e intervenção pedagógica;
- Ponto de situação 2:
 - Data: junho de 2025
 - Observações: foram organizadas 3 partilhas de boas práticas
- Ponto de situação 3:
 - Data: dezembro 2025
 - Observações: foram criados os documentos para implementar o processo relativo à observação da prática letiva.

AM3 - Melhorar a Comunicação Interna e Externa

Designação da Ação de Melhoria

AM3 - Melhorar a Comunicação Interna e Externa

Dirigente responsável

Rui Marques

Coordenador da Ação

Henrique Rodrigues (interna) e Cidália Alves (externa)

Equipa operacional

- Cidália Alves, Henrique Rodrigues, Rui Teixeira e Sandra Marinho.

Critério dominante da CAF

Critério 4: Parcerias e Recursos

Partes interessadas

Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, coordenação pedagógica e a comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

Esta ação visa melhorar a comunicação interna e externa da escola para assegurar que a informação seja clara, eficaz e acessível a todos os stakeholders. Envolve a implementação de um Plano Estratégico de Comunicação, a criação de canais eficientes e a promoção da partilha de informação entre todos os intervenientes da escola.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Estabelecer canais de comunicação eficientes e transparentes.
- Implementar um Plano Estratégico de Comunicação.
- Melhorar a comunicação entre a direção e os encarregados de educação.
- Promover a partilha de informação entre os diferentes intervenientes da escola.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até dezembro de 2024

- **P1:** Realizar um diagnóstico das necessidades de comunicação de todos os intervenientes (direção, docentes, PND, pais/EE e alunos).
- **P2:** Desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação que inclua os canais, frequência e conteúdo de comunicação interna e externa.

- **P3:** Criar protocolos para a comunicação institucional e estabelecer uma agenda de reuniões informativas regulares com os stakeholders.

Executar (D) – A iniciar em janeiro de 2025

- **D1:** Implementar o Plano Estratégico de Comunicação, utilizando canais como email, redes sociais, portal escolar e reuniões presenciais.
- **D2:** Organizar sessões de sensibilização e formação para docentes e PND sobre as práticas e canais de comunicação estabelecidos.
- **D3:** Promover sessões de informação trimestrais para pais/EE e a comunidade educativa, apresentando as iniciativas e decisões da direção.

Rever (C) – A iniciar em março de 2025

- **C1:** Monitorizar o nível de adesão e eficácia dos canais de comunicação, através de inquéritos de satisfação dirigidos aos intervenientes.
- **C2:** Analisar o impacto das ações de comunicação interna e externa, verificando o aumento da participação nas reuniões e eventos escolares.
- **C3:** Recolher feedback sobre o Plano Estratégico de Comunicação, identificando pontos de melhoria.

Ajustar (A) – A realizar até julho de 2026

- **A1:** Implementar ajustes no Plano Estratégico de Comunicação com base nos resultados e feedback recolhidos.
- **A2:** Realizar uma análise comparativa (benchmarking) com outras escolas sobre práticas de comunicação, identificando oportunidades para melhorias.
- **A3:** Elaborar o relatório final de avaliação da comunicação, com recomendações para a continuidade e aprimoramento do plano.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Estabelecer canais de comunicação eficientes e transparentes.	Otimizar 3 canais de comunicação até março de 2025.	Número de canais ativos e nível de adesão.	Relatórios de implementação e utilização	Trimestral
Implementar um Plano Estratégico de Comunicação.	Implementar o Plano de Comunicação até junho de 2026.	Percentagem de execução das ações planeadas.	Relatórios de progresso e feedback	Semestral
Melhorar a comunicação entre a direção e os encarregados de educação.	Obter uma taxa de satisfação de 80% entre pais/EE (grupo de foco) sobre a comunicação até junho de 2026.	Nível de satisfação.	Relatório do Grupo de foco	Semestral
Promover a partilha de informação entre os diferentes intervenientes da escola.	Realizar 6 sessões de informação para a comunidade educativa até julho de 2026.	Número de sessões realizadas e taxa de participação.	Registos de presença e relatórios de sessões	Trimestral

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso da direção em manter uma comunicação clara e acessível.
- Adesão dos docentes e PND às novas práticas e canais de comunicação.
- Participação ativa dos pais/EE nas sessões informativas.
- Monitorização contínua para adaptação às necessidades de todos os intervenientes.

Constrangimentos

- Resistência de alguns elementos da comunidade educativa à utilização de novos canais de comunicação.
- Limitações de recursos para manter a frequência e qualidade da comunicação.
- Disponibilidade limitada dos pais/EE para participação nas sessões informativas.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** dezembro de 2024
- **Data de conclusão:** junho de 2026

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

- Ponto de situação 1:
 - Data: fevereiro de 2025
 - Observações: os ataques informáticos que o AEVRS foi alvo criou constrangimentos na implementação desta ação de melhoria
- Ponto de situação 2:
 - Data: setembro de 2025
 - Observações: o Instagram passará a ser o canal de referência para a comunicação externa; a plataforma Teams o canal privilegiado para a comunicação interna.
- Ponto de situação 3
 - Data: janeiro de 2026
 - Observações: está a ser criado um layout novo para o site do AEVRS

AM4 - Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental

Designação da Ação de Melhoria

AM4 - Definir uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental

Dirigente responsável

Rui Marques

Coordenadores da Ação

César Garcia, Paulo Silva e Zita Rodrigues

Equipa operacional

- Associação de Estudantes, Direção, Carla Sabino, César Garcia, Paulo Silva e Zita Rodrigues

Critério dominante da CAF

Critério 2: Planeamento e Estratégia

Partes interessadas

Alunos, docentes, pais/encarregados de educação, PND, parceiros locais, comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

Esta ação visa implementar uma política de responsabilidade social e ambiental, promovendo valores de empatia, solidariedade, respeito, ética e consciência ambiental. O objetivo é formar cidadãos conscientes, desenvolvendo práticas sustentáveis e responsabilidade social na escola. Serão implementadas práticas de sustentabilidade e cuidados com os espaços verdes, envolvendo toda a comunidade escolar.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Desenvolver e implementar um plano de responsabilidade social e ambiental.
- Promover a manutenção e o cuidado adequado dos espaços verdes da escola.
- Aumentar a consciencialização e divulgação das práticas sustentáveis na comunidade escolar.
- Integrar práticas de sustentabilidade nas atividades da escola.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até dezembro de 2024

- **P1:** Realizar um diagnóstico das práticas sustentáveis e de responsabilidade social já existentes na escola e identificar áreas de melhoria.
- **P2:** Desenvolver o Plano de Responsabilidade Social e Ambiental, com ações específicas, prazos e responsáveis, alinhado com o PEE e o Projeto de Intervenção do diretor.

- **P3:** Definir os recursos necessários e estabelecer parcerias com entidades locais para apoiar a implementação do plano.

Executar (D) – A iniciar em janeiro de 2025

- **D1:** Implementar ações de sensibilização e formação sobre práticas de sustentabilidade e responsabilidade social para alunos, docentes e PND.
- **D2:** Promover atividades práticas, como campanhas de limpeza, plantação de árvores, e manutenção dos espaços verdes, envolvendo toda a comunidade escolar.
- **D3:** Estabelecer parcerias com organizações ambientais e sociais para enriquecer as atividades e obter apoio na implementação do plano.

Rever (C) – A iniciar em dezembro de 2025

- **C1:** Monitorizar a execução do plano através da análise dos indicadores de participação e impacto das atividades.
- **C2:** Avaliar o nível de satisfação da comunidade educativa e parceiros em relação às práticas de sustentabilidade implementadas.
- **C3:** Recolher feedback sobre as atividades realizadas e identificar oportunidades de melhoria.

Ajustar (A) – A realizar até julho de 2026

- **A1:** Implementar ajustes no plano de acordo com o feedback e os resultados da monitorização.
- **A2:** Rever as parcerias e ajustar as atividades de responsabilidade social e sustentabilidade, reforçando aquelas com maior impacto positivo.
- **A3:** Elaborar o relatório final de avaliação com recomendações para a continuidade das práticas sustentáveis e de responsabilidade social.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Desenvolver e implementar um plano de responsabilidade social e ambiental.	Implementar o plano até junho de 2026.	Percentagem de ações implementadas do plano.	Relatório de execução e progresso do plano	Semestral
Promover a manutenção e o cuidado adequado dos espaços verdes da escola.	Realizar pelo menos 3 campanhas de cuidado dos espaços verdes até julho de 2026.	Número de campanhas realizadas e participação da comunidade.	Registos de atividades e listas de presença	Trimestral
Aumentar a consciencialização e divulgação das práticas sustentáveis na comunidade escolar.	Atingir uma taxa de 80% de participação dos professores em atividades de sensibilização.	Percentagem de participação em campanhas e ações de sensibilização.	Questionários de feedback e registos de presença	Trimestral
Integrar práticas de sustentabilidade nas atividades da escola.	Envolver 80% das turmas em pelo menos uma atividade sustentável até junho de 2026.	Percentagem de turmas envolvidas em atividades sustentáveis.	Relatórios de atividades e registos de turma	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento e compromisso de toda a comunidade escolar, incluindo parceiros externos.
- Formação adequada sobre práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.
- Parcerias eficazes com organizações ambientais e sociais.
- Disponibilidade de recursos para a implementação das atividades.

Constrangimentos

- Resistência à mudança por parte de alguns elementos da comunidade escolar.
- Limitações orçamentais para a implementação de todas as atividades previstas.
- Dificuldade em garantir a participação contínua de alunos e docentes nas atividades sustentáveis.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** dezembro de 2024
- **Data de conclusão:** junho de 2026

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

- Ponto de situação 1:
 - Data: fevereiro de 2025
 - Observações: candidatura ao projeto Erasmus+ (Horta Pedagógica – Aprender com as mãos na terra) e ao concurso Eficiência Hídrica na Escolas, promovido pela Agência Portuguesa do Ambiente.
- Ponto de situação 2:
 - Data: julho de 2025
 - Observações: o AEVRSa ganha 2.º prémios, no valor de 20.000€, relativos ao concurso Eficiência Hídrica na Escolas e aprovação do projeto Erasmus+ (Horta Pedagógica).
- Ponto de situação 3:
 - Data: outubro de 2025
 - Observações: foi realizado o ajuste direto, por parte do Município, relativo ao Protocolo APA n.º 30/ARHALGARVE/2024 e das intervenções associadas ao Prémio Eficiência Hídrica na Escola.
- Ponto de situação 4:
 - Data: fevereiro e março de 2026
 - Observações: primeira mobilidade (Turquia) referente ao projeto Erasmus+ foi iniciada a intervenção no AEVRSa relativa ao Protocolo APA n.º 30/ARHALGARVE/2024 e das intervenções associadas ao Prémio Eficiência Hídrica na Escola.

AM5 - Melhorar a Gestão de Recursos

Designação da Ação de Melhoria

AM5 - Melhorar a Gestão de Recursos

Dirigente responsável

Rui Marques e Vítor Junqueira

Coordenadores da Ação

Francisco Farinha Alves (PND) e Rui Marques (PD)

Equipa operacional

- CFAE, Dina Rodrigues, Francisco Farinha Alves, Luís Correia, Luís Guimarães, Lurdes José, Município, Secção de Avaliação de Desempenho Docente e Vítor Junqueira.

Critério dominante da CAF

Critério 4: Parcerias e Recursos

Partes interessadas

Alunos, docentes, pais/encarregados de educação, PND, comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

A gestão de recursos humanos na escola enfrenta desafios na alocação e desenvolvimento do pessoal não docente (PND), impactando na eficiência e satisfação tanto do pessoal docente quanto do PND. Há necessidade de reorganizar a distribuição de tarefas, investir em formação contínua, implementar avaliações de desempenho transparentes e melhorar a política de reconhecimento das pessoas.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Reorganizar a distribuição de tarefas para otimizar o uso dos recursos humanos.
- Desenvolver programas de formação contínua para o pessoal docente e não docente.
- Implementar processos de avaliação de desempenho mais transparentes.
- Melhorar a política de reconhecimento e valorização do trabalho dos profissionais da escola.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até setembro de 2025

- **P1:** Realizar um diagnóstico das necessidades de recursos humanos e formação, identificando áreas críticas para PND e PD.
- **P2:** Desenvolver um plano de reorganização da distribuição de tarefas e definição de papéis para maximizar a eficiência.

- **P3:** Elaborar um plano de formação contínua para PND e PD, priorizando áreas de necessidade apontadas no diagnóstico.

Executar (D) – A iniciar em setembro de 2025

- **D1:** Implementar a nova distribuição de tarefas para otimizar o uso de recursos humanos, com acompanhamento das chefias.
- **D2:** Organizar sessões de formação para o PND e PD, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais e ajustadas às funções.
- **D3:** Iniciar processos de avaliação de desempenho com critérios claros e transparentes, comunicando os resultados aos envolvidos.

Rever (C) – A iniciar em abril de 2025

- **C1:** Monitorizar a satisfação e o impacto das novas distribuições de tarefas, através de feedback do PND e PD.
- **C2:** Avaliar a eficácia das formações realizadas e o desenvolvimento de competências nos participantes.
- **C3:** Recolher feedback sobre os processos de avaliação de desempenho e o reconhecimento, identificando melhorias a implementar.

Ajustar (A) – A realizar até julho de 2025

- **A1:** Ajustar a distribuição de tarefas e o plano de formação de acordo com o feedback e resultados das monitorizações.
- **A2:** Rever e otimizar os processos de avaliação de desempenho para aumentar a clareza e transparência.
- **A3:** Elaborar um relatório final com recomendações para a continuidade e aprimoramento das práticas de gestão de recursos humanos.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Reorganizar a distribuição de tarefas para otimizar o uso dos recursos humanos.	Implementar pelo menos 80% da nova distribuição de tarefas até setembro de 2025.	Percentagem de tarefas reorganizadas conforme o novo plano.	Relatórios de progresso e feedback	Trimestral
Desenvolver programas de formação contínua para o pessoal docente e não docente.	Capacitar 80% do PND e PD nas áreas prioritárias até julho de 2026.	Percentagem de PND e PD capacitados.	Relatórios de formação e feedback	Semestral
Implementar processos de avaliação de desempenho mais transparentes.	Obter pelo menos 80% de satisfação com o processo de avaliação de desempenho até julho de 2026.	Percentagem de satisfação com o processo de avaliação.	Questionários de feedback ou Grupos de foco	Semestral
Melhorar a política de reconhecimento e valorização do trabalho	Obter pelo menos 80% de satisfação dos profissionais com o processo de	Percentagem de satisfação com a	Questionários de feedback ou Grupos de foco	Semestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
dos profissionais da escola.	reconhecimento até julho de 2026.	política de reconhecimento.		

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento e apoio da liderança escolar no processo de gestão de recursos.
- Compromisso dos PND e PD em aderir às novas distribuições e formações.
- Transparência e clareza na comunicação dos processos de avaliação e reconhecimento.
- Estabelecimento de parcerias eficazes com entidades formadoras externas e autarquia.

Constrangimentos

- Resistência a mudanças por parte de alguns profissionais, especialmente na redistribuição de tarefas.
- Limitações orçamentais para apoiar integralmente os programas de formação e reconhecimento.
- Dificuldade em garantir o tempo necessário para participação em formações e avaliações.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** janeiro de 2025
- **Data de conclusão:** julho de 2026

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

- Ponto de situação 1:
 - Data: primeira quinzena de março de 2025
 - Observações: procedeu-se à avaliação do PND referente aos anos de 2023 e 2024. Não obstante esta matéria não se enquadrar diretamente nas competências desta Direção e, de forma a evitar o arrastamento da avaliação, foi realizada, em articulação entre o Município e o PND, a respetiva avaliação.
- Ponto de situação 2:
 - Data: segunda quinzena de março de 2025
 - Observações: procede-se à definição de novos objetivos para o PND referentes ao ano de 2025, assegurando o alinhamento com as necessidades da Direção e com as orientações estabelecidas para o desempenho no período em causa.

- Ponto de situação 3:
 - Data: julho de 2025
 - Observações: avaliação e conhecimento, por parte do PD, da avaliação referente ao ano letivo 2024/2025 (dezanove docentes apresentaram reclamação).
- Ponto de situação 4:
 - Data: agosto de 2025
 - Observações: conhecimento, por parte do PND, da avaliação referente aos anos de 2023 e 2024 (apenas uma Assistente Técnica apresentou reclamação).
- Ponto de situação 5:
 - Data: setembro de 2025
 - Observações: foi realizada uma nova distribuição de serviço do PD e PND e definida em articulação com o CFAE a formação para responder ao desenvolvimento de competências essenciais e ajustadas às funções.
- Ponto de situação 6:
 - Data: fevereiro de 2025
 - Observações: realização de autoavaliação por parte dos PND relativa ao ano de 2025 e definição do calendário relativo à ADD do PD.
- Ponto de situação 7:
 - Data: março de 2025
 - Observações: procedeu-se à auscultação dos Chefes de Serviço relativamente à avaliação do PND, com o objetivo de recolher a sua opinião e valorizar a sua liderança no processo avaliativo. Adicionalmente, realizou-se uma reunião com todos os avaliadores internos do PD, com vista a ajustar e uniformizar procedimentos.
- Ponto de situação 8:
 - Data: abril de 2026
 - Observações: conclusão do processo de avaliação relativo ao ano de 2025, do PND, e alteração de um objetivo e de uma competência para o ano de 2026, de forma a assegurar o adequado alinhamento com as necessidades do serviço e a evolução das funções desempenhadas.

AM6 - Melhorar o Envolvimento da Comunidade

Designação da Ação de Melhoria

AM6 - Melhorar o Envolvimento da Comunidade

Dirigente responsável

Cidália Alves e Rui Marques

Coordenador da Ação

Helena Mesquita

Equipa operacional

- Ana Xavier, Cidália Alves, Coordenadores de Diretores de Turma e Representantes dos Encarregados de Educação.

Critério dominante da CAF

Critério 3: Pessoas

Partes interessadas

Alunos, docentes, pais/encarregados de educação, PND, comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

A participação de pais e alunos nas atividades escolares tem sido limitada, o que pode impactar negativamente na coesão e no apoio à missão educativa da escola. É essencial aumentar o envolvimento da comunidade escolar para fortalecer a colaboração e a eficácia das iniciativas educativas.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Promover a participação ativa dos pais em atividades escolares e na tomada de decisões.
- Estimular a criação de associação de pais e desenvolver atividades em conjunto.
- Implementar atividades pós-laborais que incentivem a presença dos pais na escola.
- Diversificar os meios de contacto com os pais para aumentar o envolvimento e a comunicação.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até dezembro de 2024

- **P1:** Realizar um diagnóstico das necessidades e preferências dos pais/EE e alunos em relação à participação nas atividades escolares.
- **P2:** Desenvolver um plano de atividades diversificado, que inclua sessões pós-laborais, eventos comunitários e reuniões de pais.

- **P3:** Definir e estruturar canais de comunicação variados (email, plataforma Teams, redes sociais, e site escolar) para facilitar o contacto com pais e alunos.

Executar (D) – A iniciar em janeiro de 2025

- **D1:** Organizar eventos escolares e reuniões abertas à participação dos pais, incluindo atividades pós-laborais para facilitar o envolvimento.
- **D2:** Implementar campanhas para sensibilizar os pais e alunos sobre a importância da sua participação na vida escolar e na tomada de decisões.
- **D3:** Facilitar a criação de novas associações de pais e apoiar as existentes através de reuniões de apoio e partilha de boas práticas.

Rever (C) – A iniciar em julho de 2025

- **C1:** Monitorizar a adesão e satisfação dos pais e alunos nas atividades realizadas, através de questionários e registos de presença.
- **C2:** Avaliar a eficácia dos canais de comunicação, verificando o impacto e a taxa de participação em cada meio utilizado.
- **C3:** Recolher feedback dos pais e alunos sobre as atividades e canais de comunicação, identificando oportunidades de melhoria.

Ajustar (A) – A realizar até julho de 2026

- **A1:** Ajustar o plano de atividades e os canais de comunicação de acordo com o feedback e resultados obtidos.
- **A2:** Realizar benchmarking com outras escolas sobre práticas de envolvimento da comunidade, integrando novas ideias no plano.
- **A3:** Elaborar o relatório final com recomendações para a continuidade e aprimoramento das práticas de envolvimento da comunidade escolar.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Promover a participação ativa dos pais em atividades escolares e na tomada de decisões.	Atingir uma participação de 50% dos pais nas reuniões e eventos até junho de 2026.	Porcentagem de participação dos pais nas atividades escolares.	Relatórios de participação e listas de presença	Trimestral
Estimular a criação de associação de pais e desenvolver atividades em conjunto.	Criar 2 novas atividades com a associação de pais julho de 2025.	Número de atividades desenvolvidas com a associação de pais.	Registos de reuniões e relatórios de atividades	Trimestral
Implementar atividades pós-laborais que incentivem a presença dos pais na escola.	Realizar pelo menos 3 eventos pós-laborais até julho de 2026.	Número de eventos realizados e participação dos pais.	Relatórios de eventos e listas de presença	Trimestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Diversificar os meios de contacto com os pais para aumentar o envolvimento e a comunicação.	Implementar ou reforçar 3 canais de comunicação até dezembro de 2025.	Número de canais de comunicação implementados ou reforçados.	Relatórios de implementação e feedback	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Apoio da liderança escolar para promover uma cultura de envolvimento da comunidade.
- Adesão e participação dos pais/EE nas atividades escolares e nos canais de comunicação.
- Flexibilidade para adaptar atividades e horários às necessidades dos pais/EE.
- Suporte e recursos para a criação e manutenção de canais de comunicação eficazes.

Constrangimentos

- Resistência de alguns pais à participação em atividades escolares.
- Limitações de tempo para a participação em atividades pós-laborais.
- Dificuldades na criação de novas associações de pais devido à disponibilidade e interesse.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2024
- **Data de conclusão:** julho de 2026

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

- Ponto de situação 1:
 - Data: 3 de abril de 2025
 - Observações: o AEVRS, englobado no RespiArte, realizou o espetáculo “Unidos pela Arte” com participação massiva da comunidade educativa.
- Ponto de situação 2:
 - Data: 22 de maio 2025
 - Observações: no âmbito do “Dia Aberto” foi realizado um espetáculo para os Pais e EE com participação significativa.
- Ponto de situação 3:
 - Data: julho de 2025

- Observações: a equipa de autoavaliação constatou que é muito complicado aferir a taxa de participação em todas as reuniões e eventos.
- Ponto de situação 4:
 - Data: setembro e outubro de 2025
 - Observações: nas reuniões com os Pais e Encarregados de Educação, foi reforçada a importância das plataformas INOVAR e Teams no acompanhamento dos seus educandos. Foram também atualizados os e-mails dos Encarregados de Educação, de forma que este seja o canal preferencial de comunicação.
- Ponto de situação 5:
 - Data: novembro e dezembro de 2025
 - Observações: foi realizada uma reunião com os representantes dos encarregados de educação com o intuito de reativar a Associação de Pais e EE, mas não se registaram avanços.
- Ponto de situação 6:
 - Data: 26 de março de 2026
 - Observações: o AEVRS, englobado no RespiArte, realizou o espetáculo “Juntos somos + Arte” com participação massiva da comunidade educativa.

AM7 - Promover a Identidade e a Cultura de Agrupamento

Designação da Ação de Melhoria

AM7 - Promover a Identidade e a Cultura de Agrupamento

Dirigente responsável

Cidália Alves e Rui Marques

Coordenador da Ação

Conceição Cabrita

Equipa operacional

- Direção, Equipa de Autoavaliação, Elias Nunes (Coordenador do PNA), Delegados e Subdelegados das turmas.

Critério dominante da CAF

Critério 1: Liderança

Partes interessadas

Alunos, docentes, PND, pais/encarregados de educação, direção da escola, comunidade educativa em geral.

Descrição da ação de melhoria

A ausência de uma identidade clara e coesa no agrupamento pode resultar em unidades escolares que funcionam de forma isolada, sem um sentido de pertença comum. É necessário promover a identidade e cultura do agrupamento para fortalecer a coesão entre todos os membros da comunidade educativa.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Reforçar a identidade e a cultura do agrupamento, promovendo atividades que envolvam todas as unidades escolares.
- Criar iniciativas que celebrem e reconheçam a contribuição de todos os membros da comunidade educativa.
- Estimular o sentimento de pertença entre alunos, professores e funcionários através de eventos e projetos comuns.
- Estabelecer tradições e rituais que reforcem a coesão e a identidade do agrupamento.

Atividades a realizar

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

Planear (P) – A concluir até dezembro de 2024

- **P1:** Realizar um diagnóstico da perceção de identidade e coesão entre os membros da comunidade educativa.

- **P2:** Desenvolver um plano de atividades integradoras, envolvendo todas as unidades escolares, para reforçar a identidade e coesão do agrupamento.
- **P3:** Identificar e planear tradições e rituais anuais que possam ser instituídos como práticas comuns do agrupamento.

Executar (D) – A iniciar em janeiro de 2025

- **D1:** Implementar atividades integradoras que promovam o envolvimento de alunos, professores, PND e pais, como festas escolares, dias temáticos e projetos conjuntos.
- **D2:** Criar e organizar eventos de celebração e reconhecimento, como “Dia do Agrupamento”, para valorizar os contributos de todos os membros da comunidade educativa.
- **D3:** Instituir tradições e rituais, como cerimónias de abertura e encerramento do ano escolar, que simbolizem a unidade do agrupamento.

Rever (C) – A iniciar em julho de 2025

- **C1:** Monitorizar o impacto das atividades e tradições na perceção de identidade e coesão, através de questionários de satisfação.
- **C2:** Avaliar a participação e adesão às atividades e tradições implementadas, comparando com anos anteriores.
- **C3:** Recolher feedback da comunidade educativa sobre as iniciativas realizadas e identificar melhorias para reforçar a coesão.

Ajustar (A) – A realizar até julho de 2026

- **A1:** Ajustar o plano de atividades e tradições de acordo com o feedback e resultados da monitorização.
- **A2:** Implementar novas ideias de celebração e reconhecimento que possam emergir das sugestões da comunidade educativa.
- **A3:** Elaborar um relatório final com recomendações para a continuidade e fortalecimento das práticas de identidade e cultura do agrupamento.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Reforçar a identidade e a cultura do agrupamento, promovendo atividades que envolvam todas as unidades escolares.	Realizar pelo menos 5 atividades integradoras até junho de 2026.	Número de atividades integradoras realizadas.	Relatórios de atividades e listas de presença	Trimestral
Criar iniciativas que celebrem e reconheçam a contribuição de todos os membros da comunidade educativa.	Organizar 3 eventos de celebração e reconhecimento até julho de 2026.	Número de eventos realizados e nível de participação.	Relatórios de eventos e registos de participação	Trimestral

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
Estimular o sentimento de pertença entre alunos, professores e funcionários através de eventos e projetos comuns.	Atingir uma taxa de 80% de satisfação sobre o sentimento de pertença até julho de 2026.	Porcentagem de satisfação nos questionários que abordam a pertença e coesão.	Questionários de satisfação e feedback	Semestral
Estabelecer tradições e rituais que reforcem a coesão e a identidade do agrupamento.	Estabelecer ou recuperar 2 tradições anuais até dezembro de 2025.	Número de tradições instituídas.	Relatórios de atividades e listas de presença	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Apoio e envolvimento de todos os elementos da direção e comunidade educativa na criação de uma identidade comum.
- Participação ativa dos alunos, pais e professores nas atividades integradoras.
- Flexibilidade para adaptar as atividades de acordo com as necessidades e feedback da comunidade.
- Disponibilidade de recursos para organizar eventos e tradições que promovam a coesão.

Constrangimentos

- Resistência de algumas unidades escolares à participação em atividades comuns.
- Limitações orçamentais para a organização de eventos e celebrações.
- Dificuldades em alinhar horários e datas para uma participação alargada nas atividades.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2024
- **Data de conclusão:** julho de 2026

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

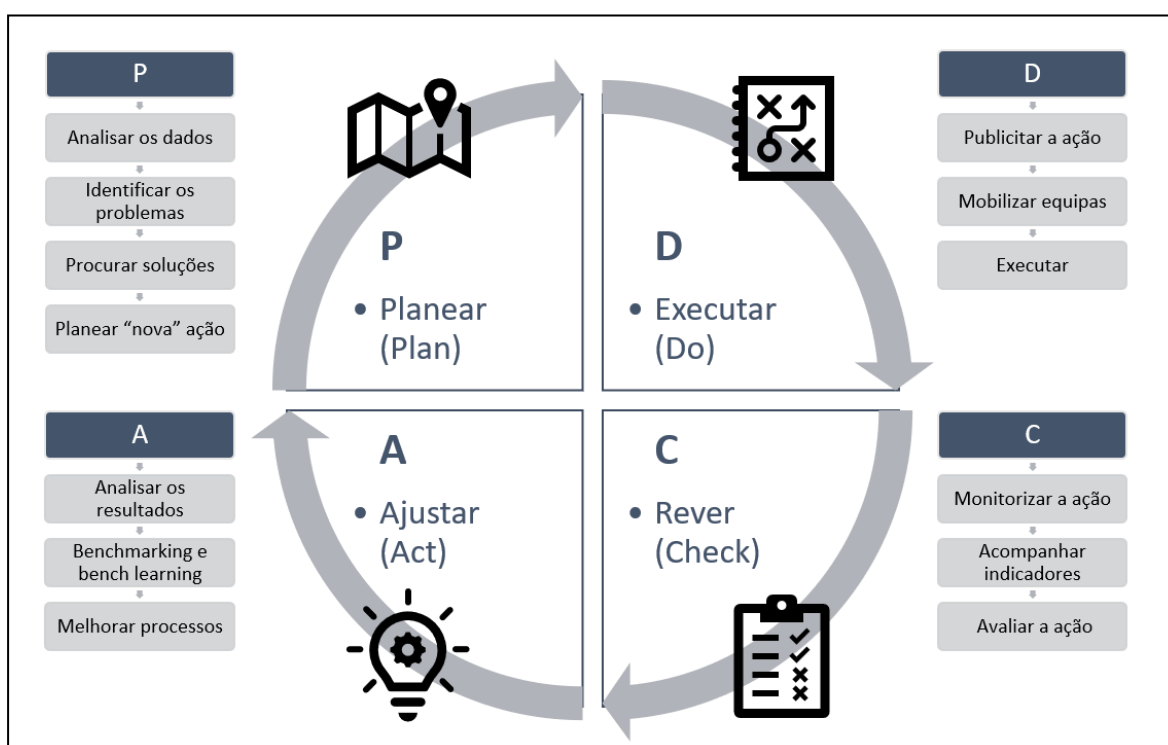
- Ponto de situação 1:
 - Data: ao longo do ano letivo 2024/2025
 - Observações: realizou-se as caminhadas englobadas no Projeto + Saúde.
- Ponto de situação 2:
 - Data: 22 de maio 2025

- Observações: realizou-se o “Dia Aberto”
- Ponto de situação 3:
 - Data: 10 de julho
 - Observações: realizou-se o Arraial do AEVRSa na escola sede, com uma participação bastante significativa. No entanto, o PND da Infante D. Fernando registou uma presença reduzida.
- Ponto de situação 4:
 - Data: julho de 2025
 - Observações: a equipa de autoavaliação constatou que é muito complicado aferir a taxa de pertença, pois houve muitas alterações do PD e PND ao longo do ano letivo.
- Ponto de situação 5:
 - Data: ao longo do ano letivo 2025/2026
 - Observações: realizou-se as caminhadas englobadas no Projeto + Saúde.
- Ponto de situação 6:
 - Data: 16 de dezembro de 2025
 - Observações: realizou-se o jantar de Natal, organizado pelo Departamento de Expressões, que reuniu toda a comunidade educativa.

7. Anexos

7.1. 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:



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

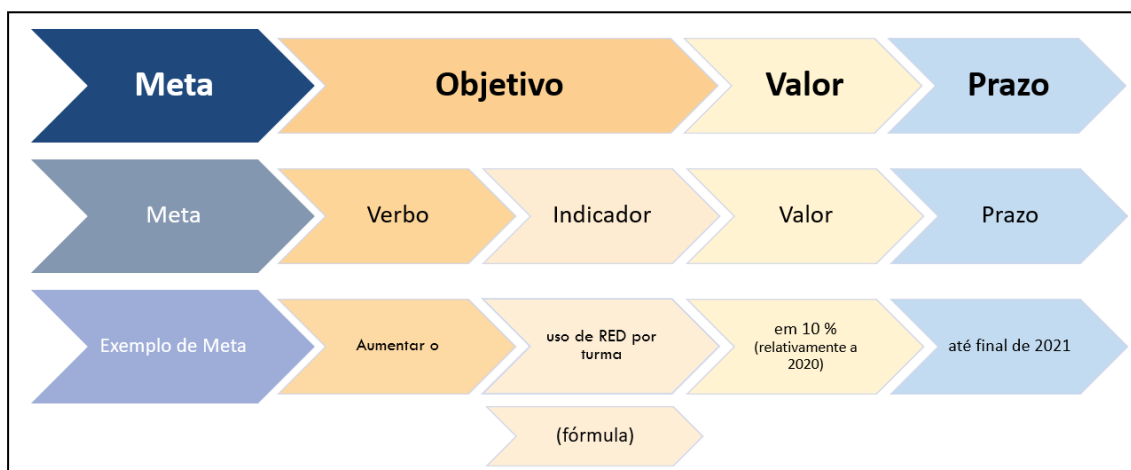
- Plan/Planear (fase do projeto);
- Do/Executar (fase da execução);
- Check/Rever (fase da avaliação);
- Act/ Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

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.

7.2. Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Exemplo de Meta

- AM1_M1: Aumentar o uso de RED (Recursos Educativos Digitais³) por turma em 10% (relativamente ao ano letivo anterior) até julho de 2021.



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 indicar no ano corrente (n), em %

Fórmulas

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

³ 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](#))

7.3. 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.

