



**Agrupamento de Escolas Templários,
Tomar**

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA (2025/27)

Modelo CAF Educação

Assunto

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

Equipa de Autoavaliação
14/10/2025

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coordenadora da EAA - Docente	Doroteia Mª da C. C. Lourenço Ferreira Ribeiro
Representante da Educação pré-escolar -Docente	Maria João Elias Martins Meira Barradas Carvalho
Representante do 1ºCEB -Docente	Maria José De Almeida Marinho Cordeiro
Representante do 1ºCEB -Docente	Marília Salomé Martins Taborda
Representante do 2ºCEB -Docente	Margarida Maria Robert Santos P. Oliveira Rente
Representante do 3ºCEB -Docente	Ana Maria Honrado Silva Reis
Representante do 3ºCEB -Docente	Esmeralda Maria Campos Xavier
Representante do 3ºCEB -Docente	Fernanda Maria Gonçalves Duque
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Cristina Pedrosa Vital
Representante do Ensino Secundário- Docente	Ana Catarina Henriques
Representantes dos Cursos Profissionais- Docente	Ana Paula da Costa Gargalo Marques
Representante dos Assistentes Técnicos	Isabel Paula Lourenço Simões Mendes
Representante dos Assistentes Técnicos	Paula Cristina Garcia Dinis Ferreira
Representante dos Assistentes Operacionais	Armandina da Conceição Azevedo
Representante dos Assistentes Operacionais	Cristina Maria Carvalho Nunes
Representante dos Assistentes Operacionais	Maria da Conceição Carlos Craveiro Godinho
Representante da Associação de Estudantes	Daniela Filipa Cândido Santos
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação- Presidente	Marta Isabel Marques Pedro Garcia

Responsabilidade sobre o documento			
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA 2025-27			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	14/10/2025
Verificado por:	Diretor	Em:	22/10/2025
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	22/10/2025
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	15/08/2025	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20251022-b

Índice

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE TABELAS.....	4
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS	7
1. INTRODUÇÃO	9
2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2.1. OBJETIVO.....	10
2.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	10
2.3. RESUMO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	12
<i>AM1 – Comunicação Institucional</i>	<i>12</i>
<i>AM2 – Responsabilidade Social e Ambiental.....</i>	<i>12</i>
<i>AM3 – Articulação com Entidades Parceiras</i>	<i>12</i>
<i>AM4 – Condições Físicas e Operacionais</i>	<i>13</i>
3. OPORTUNIDADES DE MELHORIA E FUNDAMENTAÇÃO	14
3.1. RESUMO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	14
3.2. APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS.....	17
4. AÇÕES DE MELHORIA A IMPLEMENTAR.....	21
4.1. QUICK WINS - MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO.....	21
4.2. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	22
4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	23
4.4. JUSTIFICAÇÃO DAS PONTUAÇÕES ATRIBUÍDAS	24
4.5. PLANEAMENTO DAS QUICK WINS E AÇÕES DE MELHORIA	26
5. FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	29
5.1. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	29
AM1 – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	31
AM2 – RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.....	34
AM3 – ARTICULAÇÃO COM ENTIDADES PARCEIRAS.....	37
AM4 – CONDIÇÕES FÍSICAS E OPERACIONAIS.....	40
6. RECOMENDAÇÕES.....	43
6.1. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM)	43
6.2. COORDENAÇÃO DAS AM	44
6.3. MONITORIZAÇÃO E SUPERVISÃO	44
7. APÊNDICES	45
7.1. O PROJETO EDUCATIVO	46
7.1.1. <i>Eixo E1: Académico e Qualificante</i>	<i>46</i>
7.1.2. <i>Eixo E2: Inovação e Cultura</i>	<i>46</i>
7.1.3. <i>Eixo E3: Social e Emocional</i>	<i>46</i>
7.1.4. <i>Eixo E4: Sustentabilidade e Ambiente</i>	<i>46</i>
7.1.5. <i>Resumo.....</i>	<i>46</i>
7.2. PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR.....	48
7.2.1. <i>Resultados</i>	<i>48</i>
7.2.2. <i>Identidade</i>	<i>48</i>

7.2.3. Comunidade	48
7.2.4. Espaços.....	49
7.2.5. Accountability (Prestação de Contas).....	49
7.2.6. Resumo.....	50
7.3. RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLA (IGEC).....	51
7.3.1. Autoavaliação	51
7.3.2. Liderança e Gestão	51
7.3.3. Prestação do Serviço Educativo.....	51
7.3.4. Resultados	52
7.3.5. Resumo.....	52
7.4. ANÁLISE DO PLANO CULTURAL DE ESCOLA.....	53
7.4.1. Objetivos.....	53
7.4.2. Ações previstas	53
7.4.3. Resumo.....	53
7.5. PLANO DE INOVAÇÃO (2022/25)	55
7.5.1. Enquadramento.....	55
7.5.2. Medidas Inovadoras.....	55
7.5.3. Ações Complementares.....	56
7.5.4. Relatório de Monitorização.....	56
7.5.5. Resumo.....	57
7.6. O PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DIGITAL DA ESCOLA (PADDE).....	58
7.6.1. O Plano de Ação	58
7.6.2. Avaliação do PADDE.....	59
7.6.3. Resumo.....	59
7.7. EQAVET.....	61
7.7.1. Planeamento	61
7.7.2. Implementação	61
7.7.3. Avaliação.....	61
7.7.4. Revisão	62
7.7.5. 5. Diálogo Institucional.....	62
7.7.6. 6. Aplicação do Ciclo de Garantia da Qualidade	62
7.7.7. Avaliação Global.....	62
7.7.8. Recomendações.....	62
7.7.9. Resumo.....	62
7.8. A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	64
7.8.1. Critério 1 – Liderança	64
7.8.2. Critério 2 – Planeamento e Estratégia.....	64
7.8.3. Critério 3 – Pessoas	64
7.8.4. Critério 4 – Parcerias e Recursos	65
7.8.5. Critério 5 – Processos	65
7.8.6. Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e partes interessadas	65
7.8.7. Critério 7 – Resultados das Pessoas	65
7.8.8. Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social	65
7.8.9. Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave.....	65
7.8.10. Resumo.....	66
7.9. OS QUESTIONÁRIOS APLICADOS À COMUNIDADE	67
7.9.1. Alunos.....	67
7.9.2. Pais/Encarregados de Educação	67
7.9.3. Parceiros/Stakeholders.....	68
7.9.4. Pessoal docente.....	69
7.9.5. Pessoal Não docente (PND).....	69
7.9.6. Resumo.....	70
7.10. GRUPOS DE FOCO	71
7.10.1. Comunicação Institucional	71
7.10.2. Participação e Envolvimento	71
7.10.3. Relação com o Município	71
7.10.4. Disciplina e Segurança.....	71

7.10.5. Valorização e Reconhecimento	72
7.10.6. Formação e Desenvolvimento	72
7.10.7. Articulação Escola–Família–Entidades.....	72
7.10.8. Resumo.....	72
8. ANEXOS.....	74
8.1. ANEXO 1 CICLO PDCA	75
8.2. ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES.....	76
8.3. ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	77

Índice de figuras

FIGURA 1 – CICLO PDCA.....	75
FIGURA 2 – CONSTRUÇÃO DE METAS	76

Índice de tabelas

TABELA 1 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E RELEVÂNCIA (ORDEM ALFABÉTICA).....	18
TABELA 2 - QUICK WINS: LISTAGEM DAS MEDIDAS RÁPIDAS A IMPLEMENTAR	21
TABELA 3 – CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AM.....	22
TABELA 4 - PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA (AM).....	23
TABELA 5 – AM1 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	24
TABELA 6 – AM2 - RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO.....	24
TABELA 7 – AM 3 – ARTICULAÇÃO COM ENTIDADES PARCEIRAS: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	25
TABELA 8 – AM 4 - CONDIÇÕES FÍSICAS E OPERACIONAIS: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	25
TABELA 10 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	26

Lista de siglas e acrónimos

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

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

Definição de termos¹

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

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

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

1. Introdução

O PAM resulta do exercício de autoavaliação com base no modelo *Common Assessment Framework* (CAF), 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 Inovação;
- Plano Cultural de Escola
- Projeto de intervenção do/a Diretor/a;
- Projeto Educativo;
- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Relatório do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)
- Relatório EQAVET;
- Relatórios dos Grupos de Foco (após aplicação dos questionários da CAF Educação)
- 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. Sumário executivo

2.1. Objetivo

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

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

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

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

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

2.2. Estrutura do documento

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

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

1. Introdução

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

2. Sumário Executivo:

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

3. Oportunidades de melhoria e fundamentação:

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

4. Ações de Melhoria a Implementar:

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

5. Fichas das Ações de Melhoria:

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

6. Recomendações

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

7. Apêndices

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

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

8. Anexos

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

2.3. Resumo das ações de melhoria

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

AM1 – Comunicação Institucional

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PE), Equipa de Autoavaliação (EAA), Grupos de Foco (Docentes, Não Docentes, Pais/EE, Entidades)
- **Objetivo:** Reestruturar o plano de comunicação interna e externa, modernizar os canais digitais e físicos, criar vídeos explicativos dos documentos orientadores ou fomentar o uso de agentes de IA, e promover sessões de apresentação no início do ano letivo.
- **Relevância da AM:** Esta ação tem impacto direto na mobilização da comunidade educativa e na melhoria da transparência institucional. Está referida em todos os documentos estruturantes e grupos de foco, sendo essencial para garantir o acesso à informação e a participação ativa dos diferentes públicos.

AM2 – Responsabilidade Social e Ambiental

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PE), Plano de Inovação, Grupos de Foco (Docentes, Alunos, Entidades)
- **Objetivo:** Criar um Plano de Responsabilidade Social e Ambiental, promover projetos interdisciplinares ligados à sustentabilidade e cidadania, envolver alunos e parceiros em ações de impacto ambiental e social, e criar indicadores de pegada ecológica e responsabilidade comunitária.
- **Relevância da AM:** Alinha-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com o eixo estratégico E4 do PE. Tem impacto transversal em várias áreas curriculares e extracurriculares, promovendo práticas sustentáveis e cidadania ativa com envolvimento da comunidade escolar e parceiros externos.

AM3 – Articulação com Entidades Parceiras

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PE), Equipa de Autoavaliação (EAA), Grupos de Foco (Entidades)
- **Objetivo:** Criar uma Política de Parcerias que contemple a sua avaliação, reforçar a divulgação dos documentos orientadores às entidades, criar uma política ou manual de cedência de instalações, e promover dias abertos e visitas mútuas.
- **Relevância da AM:** Essencial para os cursos profissionais e para a transição dos alunos para a vida ativa. Reforça a articulação entre escola e entidades externas, promovendo maior eficácia nas parcerias e melhor preparação dos alunos para contextos reais de trabalho.

AM4 – Condições Físicas e Operacionais

- **Fontes:** Equipa de Autoavaliação (EAA), Grupos de Foco (Alunos, Não Docentes, Pais/EE)
- **Objetivo:** Reabilitar WC e bebedouros, reforçar a vigilância e higiene, criar manuais de acolhimento para colaboradores, docentes e alunos, e envolver o município na manutenção dos espaços escolares.
- **Relevância da AM:** Responde a problemas recorrentes e transversais que afetam diretamente o bem-estar e segurança dos utilizadores dos espaços escolares. A melhoria das infraestruturas é uma necessidade identificada por todos os grupos de foco e reforçada pela EAA.

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

3. Oportunidades de melhoria e fundamentação

Apresenta-se agora um resumo dos documentos analisados e, depois, a justificação da pontuação de cada AM a implementar no(s) próximo(s) ano(s) letivo(s).

3.1. Resumo da análise documental

A reflexão sobre os objetivos da escola e sugestões de melhoria constantes nos documentos é importante para definir a prioridade das oportunidades de melhoria identificadas recolhidas nos diferentes documentos analisados. Assim, com base na análise detalhada apresentada na secção “7. Apêndices” (p. 45), apresentamos de seguida um resumo do que se entende serem as preocupações neles expressas.

Projeto Educativo

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Templários (2022–2025) revela preocupações centrais com a promoção do sucesso escolar, a inclusão social e educativa, a inovação pedagógica e a sustentabilidade ambiental. Identifica como desafios principais o insucesso e abandono escolar, a desigualdade socioeconómica, a dispersão geográfica do agrupamento, a fraca articulação entre estruturas educativas e a necessidade de reforçar práticas colaborativas e inclusivas. Valoriza a qualificação da população adulta, o bem-estar emocional da comunidade educativa e o envolvimento dos encarregados de educação. Assume uma abordagem estratégica, articulada em quatro eixos de intervenção, com metas claras e indicadores de monitorização, procurando construir uma escola mais equitativa, inovadora, sustentável e centrada no desenvolvimento integral dos alunos.

Projeto de Intervenção do Diretor

O Projeto de Intervenção (2021/2025) do Diretor revela preocupações centrais com a qualidade das aprendizagens, o combate ao insucesso escolar e a construção de uma cultura organizacional coesa e participada. Destaca a necessidade de reforçar a identidade do agrupamento, promover a articulação com a comunidade e garantir espaços educativos adequados e sustentáveis. A gestão transparente dos recursos e a prestação de contas são também prioridades, com recurso a modelos como o CAF e o EQAVET. O envolvimento dos pais, a valorização do património local e a internacionalização surgem como estratégias complementares. Em suma, o projeto procura responder aos desafios educativos contemporâneos através de uma abordagem integrada, centrada na melhoria contínua, na inclusão e na corresponsabilização de todos os intervenientes.

Relatório da IGEC

O último relatório da avaliação externa do Agrupamento de Escolas Templários (AET) realizado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), foi feito no ano letivo 2019-2020. Nele, o Agrupamento de Escolas Templários evidencia uma cultura educativa centrada na inclusão, na diversidade e na valorização da comunidade. As fragilidades identificadas pela IGEC, nomeadamente ao nível da autoavaliação estratégica, da articulação da liderança e da consolidação das práticas pedagógicas, foram objeto de resposta institucional, com a obtenção dos selos CAF Educação e EQAVET. Estes reconhecimentos reforçam a capacidade do Agrupamento para implementar uma cultura de qualidade, planeamento e melhoria contínua, que deve agora ser aprofundada e sustentada em todos os domínios da ação educativa.

Plano Cultural de Escola

O Plano Cultural de Escola (2025-2029) sob o tema “Construir Comunidade” no Agrupamento de Escolas Templários operacionaliza um currículo que se quer cada vez mais integrador que promove a imaginação, a criatividade, a curiosidade, o espírito crítico, a autonomia e intervenção com e na Comunidade. As áreas de intervenção do PCE estão intimamente ligadas à Educação para a Cidadania, para a construção da próxima geração de poetas, artistas, artesãos, cientistas, desportistas e técnicos como refere o Professor Guilherme d’Oliveira Martins no Prefácio do Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória para que juntos possam assumir a responsabilidade da sustentabilidade do planeta, das comunidades e do indivíduo. O PCE promove a Inovação e o trabalho em Cidadania contribuindo para a coesão social, manutenção da paz, salvaguarda dos patrimónios, envolvendo crianças e jovens que sejam pensadores independentes e que trabalhem juntos para resolver problemas complexos. Crianças e jovens que se formam numa comunidade diversa e inclusiva, e que serão participantes ativos numa sociedade mais tolerante e democrática, usando com criatividade, integridade e coragem para trazer as mudanças necessárias no mundo.

Plano de Inovação

O Plano de Inovação 2022–2025 do Agrupamento de Escolas Templários revela preocupações centrais com o baixo desempenho escolar, a desigualdade socioeducativa e a necessidade de práticas pedagógicas mais integradas e significativas. O relatório de monitorização final confirma que, embora o 1.º ciclo tenha registado melhorias consistentes e superado várias metas de sucesso e conclusão atempada, os resultados no 2.º e 3.º ciclos ficaram abaixo do esperado, com quebras nas taxas de sucesso e de conclusão nos prazos previstos. Persistem dificuldades na consolidação das aprendizagens e na articulação curricular nos ciclos superiores. A avaliação formativa foi implementada, mas há críticas à frequência e excesso de burocracia. A comunicação com os encarregados de educação é apontada como insuficiente. Apesar do reconhecimento generalizado da relevância das medidas inovadoras, como o Laboratório de Conhecimento Integrado e a disciplina de História de Tomar, o plano exige ajustamentos para garantir maior eficácia e equidade nos resultados educativos.

PADDE

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do AET, com vigência para 2024/2025, evidencia preocupações centrais com a melhoria da literacia digital em toda a comunidade educativa, promovendo a inclusão, a inovação pedagógica e a modernização das infraestruturas tecnológicas. No entanto, o documento levanta questões relevantes quanto à participação efetiva dos docentes e alunos nas atividades propostas, revelando alguma resistência e desmotivação. A ausência de aplicação do questionário SELFIE em 2023/2024, devido à sobrecarga de inquéritos, expõe limitações na gestão da monitorização. Além disso, a coordenadora sublinha a necessidade de maior envolvimento dos departamentos e grupos disciplinares, apontando para uma fragilidade na articulação curricular. Embora o plano seja descrito como dinâmico e adaptável, a falta de estratégias concretas para superar estes constrangimentos compromete a sua eficácia plena. A continuidade do plano é recomendada, mas exige um reforço na mobilização interna e na avaliação do impacto real das ações implementadas.

EQAVET (Ensino Profissional)

O relatório final EQAVET (2024) da Escola Secundária Jácome Ratton (sede do Agrupamento de Escolas Templários) propôs a atribuição do selo de conformidade, destacando avanços significativos na garantia da qualidade da formação profissional. Os principais objetivos globais de melhoria incluem: formalizar a atividade da equipa EQAVET e os processos de monitorização; reforçar a participação dos alunos em programas internacionais como o Erasmus; melhorar a comunicação externa, nomeadamente a visibilidade dos resultados e planos de melhoria no sítio institucional; e garantir o registo sistemático das evidências recolhidas. Recomenda-se ainda uma análise mais aprofundada dos relatórios de progresso anuais, promovendo uma atuação mais fundamentada e eficaz. Estas medidas visam consolidar uma cultura de qualidade e assegurar a melhoria contínua da oferta formativa.

Grelha de Autoavaliação

A análise da Grelha de Autoavaliação elaborada pela EAA do Agrupamento de Escolas Templários, com base no modelo CAF Educação, revela uma organização com práticas consolidadas em várias áreas, mas que identifica preocupações claras em torno da comunicação interna, da articulação estratégica e da monitorização de resultados. Destacam-se como áreas críticas a necessidade de reforçar a ligação entre dados recolhidos e decisões estratégicas, melhorar a comunicação com as partes interessadas e garantir maior eficácia na gestão documental e de recursos humanos. A valorização da inovação e da participação dos diferentes intervenientes é reconhecida, mas carece de mecanismos mais robustos de acompanhamento e avaliação. A nível dos resultados, nota-se uma preocupação com a monitorização do impacto das ações, especialmente no que toca ao percurso dos alunos, à satisfação dos colaboradores e à responsabilidade social. Em suma, o agrupamento demonstra maturidade organizacional, mas reconhece a necessidade de evoluir para práticas mais sistemáticas, integradas e orientadas para a melhoria contínua.

Questionários Aplicados à Comunidade

As sugestões recolhidas junto de docentes, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e entidades parceiras revelam preocupações transversais com a melhoria do agrupamento. A análise dos cinco relatórios da CAF Educação (que apresentam as estatísticas e análise das perguntas abertas dos 5 grupos inquiridos) revelou várias áreas de preocupação partilhadas. Entre elas, destaca-se a necessidade de reforçar a preparação dos alunos para a vida real, com propostas como orientação vocacional e experiências práticas. Os serviços de alimentação foram criticados por horários e qualidade, sugerindo-se melhorias na oferta e transparência. A higiene e conservação dos espaços, bem como o uso de tecnologias na sala de aula, surgem como preocupações transversais, com propostas de modernização e reforço da limpeza. O estacionamento e a acessibilidade foram apontados como insuficientes, tal como a comunicação institucional, que carece de maior clareza e eficácia. Docentes e pessoal não docente destacaram a falta de reconhecimento profissional e a necessidade de melhorar a transparência e informação sobre a avaliação de desempenho. Por fim, a liderança e a participação ativa da comunidade educativa foram identificadas como áreas a reforçar, com sugestões de maior envolvimento, valorização das equipas e criação de fóruns participativos.

Grupos de Foco

A EAA discutiu os resultados de cada questionário com grupos de foco específicos criados para o efeito. Os cinco grupos de foco (alunos, docentes, pessoal não docente, entidades

parceiras e pais/encarregados de educação) convergem em objetivos comuns de melhoria para a escola. Destacam-se a necessidade de reforçar a comunicação institucional, com divulgação clara dos documentos orientadores e uso eficaz das plataformas digitais; o envolvimento ativo de todos os intervenientes na construção de políticas e atividades escolares; e a promoção de um ambiente seguro e disciplinado, com aplicação rigorosa de normas e protocolos. É consensual a valorização dos profissionais, através de reconhecimento público e formação contínua. A articulação com o município surge como essencial para melhorar serviços como refeitórios, espaços verdes e apoio aos assistentes operacionais. Por fim, todos os grupos defendem uma escola mais inclusiva, colaborativa e transparente, onde a participação de alunos, famílias, profissionais e parceiros externos contribua para uma cultura educativa mais coesa e eficaz.

3.2. Apresentação das oportunidades de melhoria identificadas

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

Tabela 1 – Oportunidades de melhoria, com identificação das fontes e relevância (ordem alfabética)

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Articulação com Entidades Parceiras	EAA, PE, Entidades	4. Parcerias e recursos	Cooperação	Falta de preparação e articulação entre escola e entidades de acolhimento da FCT.	1. Criar uma Política de Parcerias que contemple a sua avaliação. 2. Reforçar a divulgação dos documentos orientadores às entidades. 3. Criar uma política ou manual de cedência de instalações. 4. Promover dias abertos e visitas mútuas.	EAA: “Analisar a eficácia das parcerias e atividades conjuntas” PE: “A escola deve aprofundar o relacionamento com parceiros internos e externos.” Entidades: “As entidades devem conhecer as situações específicas dos alunos.”	Essencial para os cursos profissionais e transição para a vida ativa.
Articulação entre Projetos e Objetivos Estratégicos	PE, Docentes	2. Planeamento e estratégia	Alinhamento	Projetos dispersos e pouco conectados com os objetivos estratégicos.	1. Criar/Reforçar a política de gestão documental. 2. Monitorizar a execução dos projetos. 3. Reforçar a ligação entre projetos e o PE.	PE: “Projetar um trabalho coerente e articulado.” Docentes: “Reforçar ligação entre projetos e objetivos estratégicos.”	Essencial para a eficácia da ação educativa.
Avaliação e Progressão na Carreira	Docentes, Não Docentes	3. Pessoas	Reconhecimento	Sistema de avaliação considerado injusto e desmotivador.	1. Rever critérios de avaliação e progressão. 2. Criar mecanismos de reconhecimento público. 3. Articular avaliação com oportunidades internas. 4. Promover rotatividade e equidade nas funções.	Docentes: “Valorizar o mérito e criar incentivos públicos.” Não Docentes: “Sistema de avaliação injusto e desmotivador.”	Impacta diretamente a motivação e retenção de profissionais.
Coerência na Aplicação do Código de Conduta	EAA, Docentes, Alunos, Pais/EE, Não Docentes	3. Pessoas	Disciplina	Aplicação inconsistente das regras gera frustração e insegurança.	1. Uniformizar os critérios de divulgação e aplicação do código. 2. Criar protocolos internos de atuação. 3. Envolver os pais e SPO na responsabilização dos alunos. 4. Implementar consequências educativas.	EAA: “Existe o Código de Conduta, mas deve ser reforçada a sua aplicação” Docentes: “Criar escala de consequências educativas.” Alunos: “Maior exigência no cumprimento da disciplina.” Pais/EE: “Aplicar rigorosamente o código de conduta.” Não Docentes: “Controlar a indisciplina, há alunos com comportamentos desviantes”	Repetida em todos os grupos de foco e documentos estratégicos.

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

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Comunicação Institucional	PE, EAA, Docentes, Não Docentes, Pais/EE, Entidades	1. Liderança	Comunicação	Circuitos de comunicação não otimizados dificultam o acesso à informação e a participação.	1. Reestruturar o plano de comunicação interna e externa. 2. Modernizar os canais digitais e físicos. 3. Criar vídeos explicativos dos documentos orientadores, ou fomentar o uso de agentes de IA. 4. Promover sessões de apresentação no início do ano.	PE: “A divulgação do PE deve mobilizar todos os agentes da comunidade educativa. EAA: “Existe plano de comunicação, mas há necessidade de ajustamentos.” Docentes: “PE/RI/CC devem ser divulgados em dois momentos formais.” Não Docentes: “Apresentar o PE, RI logo na 1.ª reunião do ano letivo e indicar aos novos funcionários onde consultar os documentos.” Pais/EE: “Projetar via página do AET o PE, o RI, o CC na reunião de receção aos alunos e pais.” Entidades/Parceiros: “Os documentos orientadores do agrupamento devem ser divulgados às várias entidades e parceiros (por ex. através de um pequeno filme).”	Aparece em todos os documentos estruturantes e grupos de foco.
Condições Físicas e Operacionais	EAA; Alunos, Não Docentes, Pais/EE	4. Parcerias e recursos	Infraestruturas	WC degradados, bebedouros inutilizados, refeitórios com problemas e falta de vigilância.	1. Reabilitar WC e bebedouros. 2. Reforçar a vigilância e higiene. 3. Criar manuais de acolhimento (para colaboradores, docentes e alunos). 4. Envolver o município na manutenção dos espaços.	EAA: “Elaborar Manuais de Acolhimento para novos colaboradores, pais/EE e alunos” Alunos: “Resolver WC degradados e bebedouros inutilizados.” Não Docentes: “Garantir presença regular do Diretor nos espaços educativos.” Pais/EE: “Responsabilizar o município pela manutenção dos espaços verdes.”	Problema recorrente e transversal a vários públicos.
Escuta Ativa e Envolvimento nas Decisões	Docentes, Não Docentes, Pais/EE	3. Pessoas	Participação	Falta de mecanismos formais de escuta e envolvimento.	1. Criar grupos de trabalho temáticos. 2. Implementar caixas de sugestões. 3. Realizar sessões de auscultação regulares. 4. Reforçar a transparência nas decisões.	Docentes: “Promover consultas abertas e envolver na construção do PE.” Não Docentes: “Promover momentos informais de reflexão e coesão.” Pais/EE: “Incluir momentos de troca de experiências nas reuniões.”	Alinha-se com os princípios da gestão democrática.

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

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Formação em Áreas Críticas	PE, Docentes, Não Docentes, Entidades	3. Pessoas	Capacitação	Necessidade de formação em TIC, primeiros socorros, cidadania, liderança.	1. Criar plano estratégico de formação. 2. Promover ações específicas por perfil. 3. Estimular formação interpares. 4. Monitorizar impacto da formação.	PE: “Promover ações de capacitação por ano letivo.” Docentes: “Formação em liderança colaborativa e ética profissional.” Não Docentes: “Formação em primeiros socorros pediátricos.” Entidades: “Os alunos deverão ter através do SPO sessões de preparação para a formação em contexto de trabalho (saber o que os espera; exercício de Cidadania).”	Alinha-se com os eixos E1, E3 e E4.
Liderança Visível e Inspiradora	Docentes, Não Docentes	1. Liderança	Direção	Perceção de afastamento da Direção e falta de comunicação estratégica.	1. Reforçar presença da Direção nas escolas. 2. Comunicar regularmente os projetos e resultados. 3. Definir perfis claros para cargos de coordenação. 4. Valorizar o desempenho na atribuição de funções.	Docentes: “Direção deve assumir liderança mais visível e inspiradora.” Não Docentes: “Presença regular do Diretor nas escolas.”	Fundamental para a motivação e alinhamento institucional.
Responsabilidade Social e Ambiental	PE, Plano de Inovação, Docentes, Alunos, Entidades	4. Parcerias e recursos	Sustentabilidade	A escola carece de práticas sistemáticas que promovam atitudes sustentáveis e de cidadania ativa, com impacto real na comunidade e no ambiente.	1. Criar Plano de Responsabilidade Social e Ambiental. 2. Promover projetos interdisciplinares ligados à sustentabilidade e cidadania. 3. Envolver alunos e parceiros em ações de impacto ambiental e social. 4. Criar indicadores de pegada ecológica e responsabilidade comunitária.	PE: “Potenciar a inovação e a sustentabilidade.” Plano de Inovação: “Projetos que correspondam aos interesses ou às dificuldades manifestadas pelos alunos, com enfoque em arte, ambiente, interculturalidade.” Docentes: “Envolvimento em projetos de melhoria do ambiente escolar.” Alunos: “A associação de estudantes deve promover atividades ligadas à cidadania.” Entidades: “Promover sessões de cidadania antes da formação em contexto de trabalho.”	Alinha-se com o eixo estratégico E4 e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo transversal a várias áreas curriculares e extracurriculares.

4. Ações de Melhoria a implementar

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

4.1. Quick Wins - Melhorias a implementar de imediato

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

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

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

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

Código	Quick Win	Objetivos	Fonte
QW1	Melhorar a comunicação entre escola, alunos e encarregados de educação	Reduzir falhas na transmissão de informações (ex.: partilhar regulamentos atempadamente via plataforma Inovar/email e site da escola); aumentar transparência e envolvimento de todos nos processos	Alunos, Pais/EE, PND
QW2	Criar mecanismos regulares de escuta ativa aos diferentes públicos	Aumentar participação nas decisões (ex.: mais reuniões de delegados de alunos e consultas periódicas a professores via questionários); reduzir sensação de exclusão; melhorar resposta às sugestões de melhoria	Alunos, Pais/EE, PD
QW3	Reforçar a aplicação do código de conduta para melhorar a disciplina	Aumentar a segurança e o respeito no ambiente escolar (ex.: cumprimento estrito das regras de comportamento dentro e fora da sala de aula); reduzir de imediato comportamentos inadequados e indisciplina	Alunos, Pais/EE, PD, PND
QW4	Melhorar a qualidade e a variedade das refeições no refeitório escolar	Elevar a satisfação dos alunos com as refeições; assegurar quantidade adequada e maior diversidade no menu oferecido diariamente	Alunos, Pais/EE, PD
QW5	Melhorar as condições dos sanitários e bebedouros na escola	Aumentar a higiene e o conforto dos alunos; eliminar problemas como WC degradados e bebedouros inutilizados que prejudicam o bem-estar diário	Alunos, pais/EE
QW6	Promover eventos escolares com participação ativa de pais e parceiros da comunidade	Reforçar laços entre escola, famílias e comunidade; aumentar o sentimento de pertença e colaboração (ex.: eventos com envolvimento dos pais e “dia aberto” com entidades locais para aproximar a educação do mundo real)	Pais/EE, Entidades

Código	Quick Win	Objetivos	Fonte
QW7	Aumentar a presença da direção junto da comunidade escolar	Elevar a confiança e a proximidade entre a direção e os diversos membros da escola; identificar e resolver problemas in loco com mais rapidez (Diretor presente regularmente nos espaços escolares)	PD, PND
QW8	Implementar práticas de reconhecimento aos docentes e funcionários pelo seu contributo	Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores; fomentar um clima positivo de trabalho (ex.: assinalar aniversários com mensagem de agradecimento; destacar publicamente boas práticas docentes em reuniões ou boletins)	PD, PND
QW9	Disponibilizar apoio de tradução nos serviços administrativos da escola	Facilitar a comunicação com pais e alunos estrangeiros; garantir igualdade no acesso à informação e aos serviços (mecanismo de tradução em tempo real no atendimento, por exemplo através do uso de IA, para ultrapassar barreiras linguísticas)	PND
QW10	Oferecer formação básica em primeiros socorros pediátricos ao pessoal escolar	Aumentar a segurança e prontidão em emergências envolvendo crianças (formação em 1.ºs socorros pediátricos); reforçar a confiança de pais e funcionários de que a escola está preparada para intervenções imediatas	PND

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

4.2. Critérios de priorização

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

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

Tabela 3 – Critérios de priorização das AM

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
C 1 Impacto	5	A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos ³ da organização
	3	A AM terá algum impacto em pelo menos um objetivo da organização
	1	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização
C 2 Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.
	3	É possível implementar no médio prazo; requer um número razoável 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.

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

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
C 3 Clientes	5	A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	1	Improvável impacto na satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

4.3. Identificação das Ações de Melhoria

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

Tabela 4 - Priorização das Oportunidades de Melhoria (AM)

Nome da OM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
AM1 - Comunicação Institucional	1. Reestruturar o plano de comunicação interna e externa. 2. Modernizar os canais digitais e físicos. 3. Criar vídeos explicativos dos documentos orientadores, ou fomentar o uso de agentes de IA. 4. Promover sessões de apresentação no início do ano.	5	5	5	125	Alta
AM2 - Responsabilidade Social e Ambiental	1. Criar Plano de Responsabilidade Social e Ambiental. 2. Promover projetos interdisciplinares ligados à sustentabilidade e cidadania. 3. Envolver alunos e parceiros em ações de impacto ambiental e social. 4. Criar indicadores de pegada ecológica e responsabilidade comunitária.	5	5	5	125	Alta
AM3 - Articulação com Entidades Parceiras	1. Criar uma Política de Parcerias que contemple a sua avaliação. 2. Reforçar a divulgação dos documentos orientadores às entidades. 3. Criar uma política ou manual de cedência de instalações. 4. Promover dias abertos e visitas mútuas.	5	5	5	125	Alta
AM4 - Condições Físicas e Operacionais	1. Reabilitar WC e bebedouros. 2. Reforçar a vigilância e higiene. 3. Criar manuais de acolhimento (para colaboradores, docentes e alunos). 4. Envolver o município na manutenção dos espaços.	5	5	5	125	Alta
Articulação entre Projetos e Objetivos Estratégicos	1. Criar/Reforçar a política de gestão documental. 2. Monitorizar a execução dos projetos. 3. Reforçar a ligação entre projetos e o PE.	5	5	5	125	Alta
Coerência na Aplicação do Código de Conduta	1. Uniformizar os critérios de divulgação e aplicação do código. 2. Criar protocolos internos de atuação. 3. Envolver os pais e SPO na responsabilização dos alunos. 4. Implementar consequências educativas.	5	5	3	75	Média
Avaliação e Progressão na Carreira	1. Rever critérios de avaliação e progressão. 2. Criar mecanismos de reconhecimento público. 3. Articular avaliação com oportunidades internas. 4. Promover rotatividade e equidade nas funções.	5	3	5	75	Média

Nome da OM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
Escuta Ativa e Envolvimento nas Decisões	1. Criar grupos de trabalho temáticos. 2. Implementar caixas de sugestões. 3. Realizar sessões de auscultação regulares. 4. Reforçar a transparência nas decisões.	3	5	5	75	Médi a
Formação em Áreas Críticas	1. Criar plano estratégico de formação. 2. Promover ações específicas por perfil. 3. Estimular formação interpares. 4. Monitorizar impacto da formação.	5	3	3	45	Baix a
Liderança Visível e Inspiradora	1. Reforçar presença da Direção nas escolas. 2. Comunicar regularmente os projetos e resultados. 3. Definir perfis claros para cargos de coordenação. 4. Valorizar o desempenho na atribuição de funções.	3	3	5	45	Baix a

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

4.4. Justificação das pontuações atribuídas

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

Tabela 5 – AM1 - Comunicação Institucional: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto significativo na mobilização da comunidade educativa e na divulgação dos documentos orientadores, conforme indicado no PE (“A divulgação do PE deve mobilizar todos os agentes”), na EAA (“Existe plano de comunicação, mas há necessidade de ajustamentos”), e nos grupos de foco (Docentes, Não Docentes, Pais/EE, Entidades).
Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo com recursos internos, como reformulação de canais digitais, produção de vídeos e sessões de apresentação, ações que estão sob controlo da organização.
Clientes	5	Tem impacto direto na melhoria da satisfação de todos os públicos-alvo (docentes, não docentes, pais/EE, entidades), ao facilitar o acesso à informação e promover maior envolvimento.

Tabela 6 – AM2 - Responsabilidade Social e Ambiental: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM promove práticas sustentáveis e de cidadania ativa, alinhando-se com o PE(“Potenciar a inovação e a sustentabilidade”), o Plano de Inovação (“Projetos com enfoque em ambiente e cidadania”), e os grupos de foco (Docentes, Alunos, Entidades). Tem impacto significativo em vários objetivos estratégicos e sociais.
Capacidade	5	Pode ser implementada com recursos internos e parcerias já existentes, como projetos interdisciplinares e ações com alunos e entidades. A criação de indicadores é viável no curto prazo.
Clientes	5	Tem impacto direto na satisfação dos alunos, pais e parceiros, ao envolver a comunidade em ações com valor ambiental e social, como indicado nos grupos de foco e no Plano de Inovação.

Tabela 7 – AM 3 – Articulação com Entidades Parceiras: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM reforça a ligação entre escola e entidades externas, essencial para os cursos profissionais e transição para a vida ativa. Está referida no PE (“A escola deve aprofundar o relacionamento com parceiros”), na EAA (“Analisar a eficácia das parcerias”), e nas contribuições das entidades.
Capacidade	5	A criação de políticas e manuais, bem como a promoção de visitas e dias abertos, são ações exequíveis com os recursos atuais e sob controlo da organização.
Clientes	5	Tem impacto direto na satisfação das entidades parceiras e dos alunos, ao melhorar a articulação e comunicação institucional, como evidenciado nas fontes.

Tabela 8 – AM 4 - Condições Físicas e Operacionais: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM responde a problemas recorrentes e transversais (WC degradados, bebedouros inutilizados, falta de vigilância), com impacto direto na qualidade de vida escolar. Referido na EAA, nos grupos de foco (Alunos, Não Docentes, Pais/EE) e na responsabilização do município.
Capacidade	5	A reabilitação de espaços e criação de manuais de acolhimento são ações concretas e controláveis pela escola, com possibilidade de envolvimento do município.
Clientes	5	Tem impacto direto na satisfação de alunos, pais e funcionários, ao melhorar as condições físicas e operacionais do ambiente escolar.

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

4.5. Planeamento das Quick Wins e Ações de Melhoria

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

Tabela 9 Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 4º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	26/27 4º T	27/28 1º T	Estado
AM1 - Comunicação Institucional	Susana Vieira	dez/27	1. Reestruturar o plano de comunicação interna e externa. 2. Modernizar os canais digitais e físicos. 3. Criar vídeos explicativos dos documentos orientadores, ou fomentar o uso de agentes de IA. 4. Promover sessões de apresentação no início do ano.		X	X	X	X	X	
AM2 - Responsabilidade Social e Ambiental	Liza Ferreira	dez/27	1. Criar Plano de Responsabilidade Social e Ambiental. 2. Promover projetos interdisciplinares ligados à sustentabilidade e cidadania. 3. Envolver alunos e parceiros em ações de impacto ambiental e social. 4. Criar indicadores de pegada ecológica e responsabilidade comunitária.		X	X	X	X	X	
AM3 - Articulação com Entidades Parceiras	Teresa Oliveira	dez/27	1. Criar uma Política de Parcerias que contemple a sua avaliação. 2. Reforçar a divulgação dos documentos orientadores às entidades. 3. Criar uma política ou manual de cedência de instalações. 4. Promover dias abertos e visitas mútuas.		X	X	X	X	X	
AM4 - Condições Físicas e Operacionais	Margarida Rente	dez/27	1. Reabilitar WC e bebedouros. 2. Reforçar a vigilância e higiene. 3. Criar manuais de acolhimento (para colaboradores, docentes e alunos). 4. Envolver o município na manutenção dos espaços.		X	X	X	X	X	

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

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 4º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	26/27 4º T	27/28 1º T	Estado
QW1 - Melhorar a comunicação entre escola, alunos e encarregados de educação	Direção		Reduzir falhas na transmissão de informações (ex.: partilhar regulamentos atempadamente via plataforma Inovar/email e site da escola); aumentar transparência e envolvimento de todos nos processos	X						
QW2 - Criar mecanismos regulares de escuta ativa aos diferentes públicos	Direção		Aumentar participação nas decisões (ex.: mais reuniões de delegados de alunos e consultas periódicas a professores via questionários); reduzir sensação de exclusão; melhorar resposta às sugestões de melhoria	X						
QW3 - Reforçar a aplicação do código de conduta para melhorar a disciplina	Joaquim Santos		Aumentar a segurança e o respeito no ambiente escolar (ex.: cumprimento estrito das regras de comportamento dentro e fora da sala de aula); reduzir de imediato comportamentos inadequados e indisciplina	X						
QW4 - Melhorar a qualidade e a variedade das refeições no refeitório escolar	SASE		Elevar a satisfação dos alunos com as refeições; assegurar quantidade adequada e maior diversidade no menu oferecido diariamente	X						
QW5 - Melhorar as condições dos sanitários e bebedouros na escola	Município		Aumentar a higiene e o conforto dos alunos; eliminar problemas como WC degradados e bebedouros inutilizados que prejudicam o bem-estar diário	X						
QW6 - Promover eventos escolares com participação ativa de pais e parceiros da comunidade	Ana Marques		Reforçar laços entre escola, famílias e comunidade; aumentar o sentimento de pertença e colaboração (ex.: eventos com envolvimento dos pais e “dia aberto” com entidades locais para aproximar a educação do mundo real)	X						
QW7 - Aumentar a presença da direção junto da comunidade escolar	Diretor	dez/26	Elevar a confiança e a proximidade entre a direção e os diversos membros da escola; identificar e resolver problemas in loco com mais rapidez (Diretor presente regularmente nos espaços escolares)	X						

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

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 4º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	26/27 4º T	27/28 1º T	Estado
QW8 - Implementar práticas de reconhecimento aos docentes e funcionários pelo seu contributo	Diretor	dez/26	Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores; fomentar um clima positivo de trabalho (ex.: assinalar aniversários com mensagem de agradecimento; destacar publicamente boas práticas docentes em reuniões ou boletins)	X						
QW9 - Disponibilizar apoio de tradução nos serviços administrativos da escola	Diretor	dez/26	Facilitar a comunicação com pais e alunos estrangeiros; garantir igualdade no acesso à informação e aos serviços (mecanismo de tradução em tempo real no atendimento, por exemplo através do uso de IA, para ultrapassar barreiras linguísticas)	X						
QW10 - Oferecer formação básica em primeiros socorros pediátricos ao pessoal escolar	Centro Qualifica	dez/26	Aumentar a segurança e prontidão em emergências envolvendo crianças (formação em 1.ºs socorros pediátricos); reforçar a confiança de pais e funcionários de que a escola está preparada para intervenções imediatas	X						

5. Fichas das ações de melhoria

5.1. Descritores das fichas das ações de melhoria

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

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

Título do campo	Descrição
Mecanismos de revisão e avaliação da ação	Indica as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes.
Pontos de situação	Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA.

AM1 – Comunicação Institucional

Designação da Ação de Melhoria:

AM1 – Comunicação Institucional

Dirigente responsável

Maria Isabel Inácio

Coordenador da Ação

Susana Vieira

Equipa operacional

- [Incluir Alunos, Pais/Encarregados de Educação, Docentes, Pessoal Não Docente, Entidades/Parceiros]

Critério dominante da CAF

Critério 1 – Liderança

Partes interessadas

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

Descrição da ação de melhoria

Circuitos de comunicação não otimizados dificultam o acesso à informação e a participação. Pretende-se reestruturar e modernizar o plano e os canais de comunicação interna e externa, reforçando a divulgação dos documentos orientadores do agrupamento e assegurando que toda a comunidade escolar tem acesso claro, transparente e atualizado à informação relevante.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Reestruturar o plano de comunicação interna e externa.
2. Modernizar os canais digitais e físicos.
3. Criar vídeos explicativos dos documentos orientadores, ou fomentar o uso de agentes de IA.
4. Promover sessões de apresentação no início do ano.

Atividades a realizar

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

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

- P1: Levantamento das fragilidades dos canais de comunicação existentes (questionários a docentes, não docentes, pais/EE e parceiros).
- P2: Elaborar um novo Plano de Comunicação Institucional (objetivos, fluxos, meios e responsáveis).

- P3: Definir formato e conteúdos dos vídeos/recursos digitais sobre os documentos orientadores.

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

- D1: Implementar a renovação dos canais digitais (página web, newsletter, redes sociais institucionais).
- D2: Produzir e divulgar vídeos explicativos ou recursos com IA sobre PE, RI, CC e outros documentos estruturantes.
- D3: Realizar sessões de apresentação dos documentos no início de cada ano letivo

Rever (C) – (a partir de abr. 2026)

- C1: Avaliar a eficácia da comunicação (inquéritos de satisfação à comunidade educativa).
- C2: Monitorizar acessos digitais (estatísticas de visitas, downloads e visualizações).
- C3: Analisar participação nas sessões presenciais e online.

Ajustar (A) – (a realizar entre outubro e dezembro de 2027)

- A1: Rever o plano de comunicação com base nos resultados monitorizados.
- A2: Atualizar recursos digitais e metodologias de divulgação.
- A3: Elaborar relatório final de avaliação da AM.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

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

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Reestruturar o plano de comunicação	Novo plano aprovado até janeiro de 2026	Existência e aprovação formal do plano	Ata de aprovação em Conselho Pedagógico	Anual
2. Modernizar canais digitais e físicos	Renovação total dos canais até dezembro de 2026	Nº de canais atualizados	Relatórios TIC e printscreens	Semestral
3. Criar vídeos/recursos digitais	Produção de 3 vídeos até setembro de 2026	Nº de vídeos produzidos e disponibilizados	Registo de publicação	Anual
4. Promover sessões de apresentação	Realizar pelo menos 2 sessões por ano (2026/2027)	Nº de sessões realizadas	Atas, listas de presenças	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento da direção e dos coordenadores.
- Colaboração entre docentes, PND e parceiros.
- Capacitação em tecnologias digitais.
- Aceitação da comunidade educativa para novas formas de comunicação.

Constrangimentos

- Resistência à mudança nos hábitos de comunicação.
- Limitações financeiras para aquisição de serviços/tecnologias.
- Desigualdade no acesso digital por parte de alguns Pais/EE.

Datas de início e conclusão

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

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

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

Pontos de situação

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

AM2 – Responsabilidade Social e Ambiental

Designação da Ação de Melhoria:

AM2 - Responsabilidade Social e Ambiental

Dirigente responsável

Filipe Vintém

Coordenador da Ação

Liza Ferreira

Equipa operacional

- Docente coordenador da Educação para a Cidadania, Coordenador de projetos de inovação/sustentabilidade, Representantes da Associação de Estudantes, Representante dos Diretores de Turma, Professor de Ciências Naturais e/ou Ciências Sociais, Representante do Pessoal Não Docente (manutenção/apoio logístico), Representante da Associação de Pais/EE, Representante de parceiros externos (ex.: autarquia, associação ambiental, ONG locais...)

Critério dominante da CAF

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Partes interessadas

Alunos, Pais/Encarregados de Educação, Docentes, Pessoal Não Docente, Direção, Associação de Estudantes, Parceiros locais, Autarquia, Organizações ambientais e sociais.

Descrição da ação de melhoria

A escola carece de práticas sistemáticas que promovam atitudes sustentáveis e de cidadania ativa, com impacto real na comunidade e no ambiente. Esta ação pretende consolidar a responsabilidade social e ambiental como eixo transversal da vida escolar, integrando projetos interdisciplinares e envolvendo os diversos atores educativos e comunitários.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Criar um Plano de Responsabilidade Social e Ambiental.
2. Promover projetos interdisciplinares ligados à sustentabilidade e cidadania.
3. Envolver alunos e parceiros em ações de impacto ambiental e social.
4. Criar indicadores de pegada ecológica e responsabilidade comunitária.

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 1.º trimestre de 2026)

- P1: Levantamento das práticas atuais e necessidades em sustentabilidade e cidadania.

- P2: Elaborar o Plano de Responsabilidade Social e Ambiental, com objetivos, metas e responsabilidades definidas.
- P3: Definir indicadores de pegada ecológica e impacto social, ajustados à realidade escolar..

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

- D1: Implementar projetos interdisciplinares em torno da sustentabilidade (reciclagem, eficiência energética, mobilidade sustentável, voluntariado social).
- D2: Organizar campanhas e ações comunitárias em parceria com entidades locais (limpeza de espaços verdes, recolha solidária, hortas escolares).
- D3: Envolver a Associação de Estudantes na dinamização de atividades de cidadania ativa.

Rever (C) – (julho a setembro de 2027, trimestral)

- C1: Avaliar o cumprimento do Plano de Responsabilidade Social e Ambiental através dos indicadores definidos.
- C2: Recolher feedback de alunos, docentes e parceiros sobre as iniciativas desenvolvidas.
- C3: Analisar relatórios de participação e impacto das ações ambientais e sociais.

Ajustar (A) – (outubro a dezembro 2027)

- A1: Rever o Plano com base nos resultados monitorizados e boas práticas identificadas.
- A2: Ajustar os projetos interdisciplinares e as parcerias em função dos resultados alcançados.
- A3: Elaborar relatório final de avaliação da AM.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

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

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Criar Plano de Responsabilidade Social e Ambiental	Plano aprovado até junho de 2026	Existência de plano aprovado	Ata do Conselho Pedagógico	Anual
2. Promover projetos interdisciplinares	Desenvolver pelo menos 3 projetos interdisciplinares por ano letivo	Nº de projetos realizados	Relatórios de atividades	Semestral
3. Envolver alunos e parceiros	Participação de ≥ 60% dos alunos e 5 parceiros locais até dezembro de 2027	Taxa de participação	Listas de presenças e protocolos de parceria	Semestral
4. Criar indicadores de pegada ecológica e responsabilidade comunitária	Publicar relatório anual com os indicadores a partir de setembro de 2026	Nº de relatórios publicados	Relatório de sustentabilidade	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso da direção e dos docentes.
- Envolvimento ativo da Associação de Estudantes e dos parceiros locais.

- Integração curricular e interdisciplinar.
- Monitorização transparente com indicadores claros..

Constrangimentos

- Resistência à mudança em práticas enraizadas.
- Dificuldade em envolver toda a comunidade escolar.
- Limitações financeiras e logísticas para implementar algumas medidas..

Datas de início e conclusão

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

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

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

Pontos de situação

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

AM3 – Articulação com Entidades Parceiras

Designação da Ação de Melhoria:

AM3 – Articulação com Entidades Parceiras

Dirigente responsável

Ana Paula Marques

Coordenador da Ação

Teresa Oliveira

Equipa operacional

- Coordenador dos Cursos Profissionais, Coordenador dos Diretores de Turma do ensino profissional, Equipa EQAVET, Representante da Associação de Estudantes, Representante do Pessoal Não Docente (apoio logístico), Representante de entidades parceiras (empresa/instituição de acolhimento), Representante da Associação de Pais/EE, EMAEI, SPO.

Critério dominante da CAF

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Partes interessadas

Alunos migrantes, famílias, docentes, pessoal não docente, parceiros locais, autarquia, comunidade em geral.

Descrição da ação de melhoria

Identificou-se alguma falta de preparação e de articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da Formação em Contexto de Trabalho (FCT). É necessário consolidar políticas e práticas que assegurem cooperação eficaz, comunicação clara e envolvimento recíproco, garantindo melhores condições de aprendizagem e de inserção dos alunos no mundo do trabalho.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Criar uma Política de Parcerias que contemple a sua avaliação.
2. Reforçar a divulgação dos documentos orientadores às entidades.
3. Criar uma política ou manual de cedência de instalações.
4. Promover dias abertos e visitas mútuas.

Atividades a realizar

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

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

- P1: Levantar necessidades e expectativas das entidades de acolhimento relativamente à articulação com a escola.
- P2: Elaborar a Política de Parcerias (objetivos, responsabilidades, mecanismos de avaliação).

- P3: Definir os conteúdos do manual de cedência de instalações e protocolos de cooperação.

Executar (D) - (a partir de abril. 2027)

- D1: Divulgar os documentos orientadores e normativos aos parceiros (PEE, RI, regulamentos da FCT).
- D2: Realizar dias abertos com apresentação da escola e dos cursos profissionais às entidades.
- D3: Promover visitas mútuas (docentes e alunos às empresas; representantes das empresas à escola).

Rever (C) – (a partir de jun. 2026 a jun. 2027)

- C1: Avaliar o nível de satisfação das entidades relativamente à articulação com a escola.
- C2: Monitorizar o cumprimento da Política de Parcerias (reuniões realizadas, protocolos assinados, cedência de espaços).
- C3: Analisar os relatórios de FCT quanto à preparação e acompanhamento dos alunos.

Ajustar (A) – (jul. 2027 a dez. 2027, final de cada ano)

- A1: Rever a Política de Parcerias com base nos resultados monitorizados e feedback das entidades.
- A2: Atualizar o manual de cedência de instalações e os procedimentos de articulação.
- A3: Elaborar relatório final da AM, incluindo recomendações para anos seguintes.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

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

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Criar Política de Parcerias	Política aprovada até junho de 2026	Existência do documento aprovado	Ata do Conselho Pedagógico	Anual
2. Reforçar divulgação	100% das entidades parceiras com acesso aos documentos até dezembro de 2026	Nº de entidades que receberam os documentos	Registo de envio e recibo digital	Semestral
3. Criar manual de cedência de instalações	Manual publicado até junho de 2026	Existência do manual aprovado	Documento publicado no site	Anual
4. Promover dias abertos e visitas mútuas	Realizar pelo menos 2 dias abertos e 10 visitas até dezembro de 2027	Nº de dias abertos e visitas realizadas	Relatórios de atividades e listas de presença	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento ativo da direção e dos coordenadores de curso.
- Disponibilidade das entidades parceiras para colaboração.
- Comunicação clara e contínua entre escola e parceiros.

- Integração da FCT no projeto educativo da escola.

Constrangimentos

- Resistência ou falta de tempo das entidades parceiras.
- Dificuldades logísticas na realização das visitas mútuas.
- Falta de recursos financeiros para dinamizar dias abertos de grande escala.

Datas de início e conclusão

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

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

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

Pontos de situação

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

AM4 – Condições Físicas e Operacionais

Designação da Ação de Melhoria:

AM4 – Condições físicas e operacionais

Dirigente responsável

Paulo Macedo

Coordenador da Ação

Margarida Rente

Equipa operacional

- Representante da Direção (com ligação à área de gestão de recursos), Coordenador do Pessoal Não Docente (PND), Docente responsável pela segurança e higiene escolar, Representante da Associação de Estudantes, Representante da Associação de Pais/EE, Representante da Autarquia (responsável pela manutenção dos edifícios escolares), Técnico de higiene e segurança no trabalho (se disponível).

Critério dominante da CAF

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Partes interessadas

Alunos, Docentes, Pessoal Não Docente, Pais/EE, Direção, Autarquia, Serviços externos de manutenção e limpeza.

Descrição da ação de melhoria

Existem fragilidades significativas nas condições físicas e operacionais da escola: WC degradados, bebedouros inutilizados, refeitórios com problemas de funcionamento e ausência de vigilância adequada. Estas situações comprometem a qualidade do ambiente educativo, a segurança e o bem-estar da comunidade escolar.

Objetivo(s) da ação de melhoria

1. Reabilitar WC e bebedouros.
2. Reforçar a vigilância e higiene.
3. Criar manuais de acolhimento (para colaboradores, docentes e alunos).
4. Envolver o município na manutenção dos espaços.

Atividades a realizar

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

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

- P1: Levantar as necessidades de reabilitação e manutenção (WC, bebedouros, refeitórios e vigilância).
- P2: Elaborar um plano de intervenção em conjunto com a autarquia, definindo prazos e responsabilidades.
- P3: Redigir os manuais de acolhimento para colaboradores, docentes e alunos.

Executar (D) - (iniciar em fev. 2026)

- D1: Realizar obras de reabilitação dos WC e reativação/substituição dos bebedouros.
- D2: Reforçar os serviços de higiene e vigilância nos espaços escolares.
- D3: Distribuir e aplicar os manuais de acolhimento junto dos novos colaboradores, docentes e alunos.

Rever (C) – (a partir de jul. 2026, trimestral)

- C1: Avaliar a qualidade das obras e equipamentos através de vistorias técnicas.
- C2: Monitorizar a satisfação dos utilizadores (alunos, pais/EE e PND) sobre as condições físicas e operacionais.
- C3: Avaliar a aplicação dos manuais de acolhimento e a sua eficácia.

Ajustar (A) – (nov. a dez. 2027)

- A1: Rever o plano de manutenção em articulação com a autarquia e fornecedores de serviços.
- A2: Atualizar e melhorar os manuais de acolhimento de acordo com feedback recolhido.
- A3: Elaborar relatório final da AM com recomendações de continuidade.

Metas, Indicadores e Meios de Verificação

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

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
1. Reabilitar WC e bebedouros	100% dos WC e bebedouros reabilitados até dezembro de 2026	Nº de WC e bebedouros funcionais	Relatórios técnicos, vistorias	Semestral
2. Reforçar vigilância e higiene	Aumentar em 30% a presença de vigilantes e reforçar limpeza diária até junho de 2027	Nº de vigilantes/horas; registos de limpeza	Escalas de serviço; relatórios PND	Trimestral
3. Criar manuais de acolhimento	Publicação de 3 manuais (colaboradores, docentes e alunos) até junho de 2026	Nº de manuais publicados e distribuídos	Registo de distribuição; versão digital publicada	Anual
4. Envolver o município	Pelo menos 2 intervenções conjuntas anuais da autarquia na manutenção dos espaços	Nº de intervenções realizadas	Protocolos/relatórios da autarquia	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso da autarquia na realização de obras e manutenção.
- Coordenação eficaz entre direção, PND e serviços externos.
- Envolvimento dos utilizadores (alunos e pais/EE) na avaliação da qualidade das condições físicas.
- Clareza e aplicabilidade dos manuais de acolhimento.

Constrangimentos

- Limitações orçamentais da escola e da autarquia.
- Demoras nos processos de contratação pública para obras e serviços.
- Resistência de alguns colaboradores à adoção dos novos manuais.

Datas de início e conclusão

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

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

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

Pontos de situação

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

6. Recomendações

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

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

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

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

Atente-se ainda nas recomendações do ponto seguinte.

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

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

- A EAA supervisiona a execução global das diversas AM, recebe os relatórios de monitorização (mensal e trimestral) e de avaliação (anual e de impacto), fazendo pontos de situação (com a mesma periodicidade) à Direção, que os encaminhará para os Conselhos Pedagógico e Geral, para apreciação. Anualmente faz dois relatórios globais:
 - Relatório da execução do Plano de Ação de Melhoria (PAM);
 - Relatório de autoavaliação da escola/agrupamento (onde faz o resumo do seu trabalho, dos relatórios finais de avaliação das diferentes áreas da escola/agrupamento, num único documento (resumos sobre o que correu bem e o que correu menos bem, com sugestões de melhoria).

6.2. Coordenação das AM

- Equipas:
 - As equipas de cada AM devem ser multidisciplinares, incluindo docentes, não docentes, pais, alunos, parceiros da comunidade (PND, enfermeiros, empresários, etc.), sempre que fizer sentido.
- Ciclo PDCA:
 - Cada AM deve ter pelo menos uma atividade em cada fase do ciclo PDCA (Planeamento, Execução, Monitorização, Avaliação/Ação) para garantir uma boa aplicação e impacto da ação de melhoria.
- Responsabilidades: A ficha de cada Ação de Melhoria clarifica as responsabilidades das pessoas envolvidas no seu desenvolvimento:
 - Dirigente responsável: Elemento da direção que monitoriza o andamento da AM e ao qual o Coordenador da AM recorre em caso de necessidade.
 - Coordenador da AM: Responsáveis pela execução da AM (cumprimento de prazos, atividades, recolha de evidências). Coordena as atividades e a equipa, entregando os relatórios previstos na longo do tempo.
 - Equipa Operacional: Cada AM tem uma equipa operacional que desenvolve as diversas atividades previstas na Ficha da Ação de Melhoria.

6.3. Monitorização e supervisão

- Reuniões:
 - Os coordenadores das AM devem realizar reuniões mensais com a sua equipa (sempre que possível e em formato “a distância”, ou através de fóruns em plataformas digitais), para acompanhamento das atividades e identificar dificuldades. A EAA supervisiona o trabalho dos coordenadores e reporta à Direção.
- Relatórios:
 - A EAA, que reúne periodicamente de acordo com o seu regulamento, consolida os relatórios mensais e trimestrais dos coordenadores para apresentar à Direção.

7. Apêndices

7.1. O Projeto Educativo

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Templários (AET) para o período de 2022-2025 está estruturado em quatro eixos estratégicos, cada um com objetivos específicos e ações planeadas para a sua concretização.

7.1.1. Eixo E1: Académico e Qualificante

- **Objetivos:** Promover o sucesso escolar em todos os níveis de ensino, reduzir o abandono escolar e aumentar a taxa de conclusão dos ciclos no tempo previsto. Valorizar a qualificação da população adulta, garantindo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida e combatendo desigualdades educativas.
- **Ações Previstas:** Implementar estratégias pedagógicas diferenciadas, reforçar o acompanhamento dos alunos em risco, dinamizar o Centro Qualifica, monitorizar taxas de sucesso e abandono, e promover ações que incentivem a conclusão dos ciclos e a certificação de adultos.

7.1.2. Eixo E2: Inovação e Cultura

- **Objetivos:** Elevar o nível cultural dos alunos, fomentar o contacto com áreas emergentes do conhecimento, aumentar a participação em programas nacionais e promover práticas inclusivas que envolvam toda a comunidade educativa.
- **Ações Previstas:** Desenvolver clubes e projetos STEAM, dinamizar o Clube de Robótica e outras iniciativas culturais, integrar os alunos em programas como o PNA, PNC e PCE, e garantir o envolvimento dos encarregados de educação em equipas de apoio à inclusão.

7.1.3. Eixo E3: Social e Emocional

- **Objetivos:** Desenvolver competências pessoais, sociais e emocionais nos alunos e docentes, fortalecendo a resiliência, o bem-estar e a convivência escolar, com vista à redução de ocorrências disciplinares e à promoção de ambientes educativos positivos.
- **Ações Previstas:** Realizar atividades de desenvolvimento socioemocional em turmas, promover ações de formação para docentes, implementar projetos como o “SPA das Emoções” e “Medos e Sonhos”, e monitorizar participações e ocorrências através de registos escolares.

7.1.4. Eixo E4: Sustentabilidade e Ambiente

- **Objetivos:** Promover atitudes e comportamentos sustentáveis, sensibilizando os alunos para a preservação ambiental e para a regeneração ecológica, através da educação para a sustentabilidade.
- **Ações Previstas:** Desenvolver atividades sobre pegada ecológica em turmas, incentivar projetos ligados à gestão de recursos naturais, integrar práticas ambientais no Plano Anual de Atividades e envolver os alunos em ações que promovam a cidadania ecológica.

7.1.5. Resumo

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Templários (2022–2025) revela preocupações centrais com a promoção do sucesso escolar, a inclusão social e educativa, a inovação pedagógica e a sustentabilidade ambiental. Identifica como desafios principais o insucesso e abandono escolar, a desigualdade socioeconómica, a dispersão geográfica do agrupamento, a fraca articulação entre estruturas educativas e a necessidade de reforçar

práticas colaborativas e inclusivas. Valoriza a qualificação da população adulta, o bem-estar emocional da comunidade educativa e o envolvimento dos encarregados de educação. Assume uma abordagem estratégica, articulada em quatro eixos de intervenção, com metas claras e indicadores de monitorização, procurando construir uma escola mais equitativa, inovadora, sustentável e centrada no desenvolvimento integral dos alunos.

7.2. Projeto de Intervenção do Diretor

No documento Projeto de Intervenção (2021/2025), as áreas de melhoria identificadas refletem a intenção de melhorar tanto a eficácia operacional quanto a qualidade pedagógica. Aqui estão, resumidas, as áreas de intervenção:

7.2.1. Resultados

Vetores associados:

- Criação de condições para melhorar as aprendizagens dos alunos
- Combate ao insucesso e ao desinteresse pela escola
- Continuação do sistema de autoavaliação do agrupamento (CAF e EQAVET)
- Formação contínua dos agentes educativos

Problema a resolver:

Persistem níveis de insucesso escolar e abandono precoce, agravados por contextos socioeconómicos desfavoráveis, desmotivação dos alunos e fraca articulação entre ciclos de ensino, comprometendo a qualidade das aprendizagens e a equidade no acesso ao sucesso educativo.

Ações a implementar:

Reforçar o Plano de Inovação e o Projeto MAIA, consolidar práticas de avaliação formativa, promover medidas de apoio educativo diferenciadas, investir na formação contínua dos docentes e não docentes, manter mecanismos de reconhecimento do mérito e esforço dos alunos, e aprofundar os modelos de autoavaliação CAF e EQAVET como instrumentos de monitorização e melhoria contínua da qualidade educativa.

7.2.2. Identidade

Vetores associados:

- Abertura contínua à inovação, à mudança e renovação permanentes
- Reforço da ligação entre escolas do agrupamento, a comunidade e os Estados Membros da UE
- Continuação do Plano Cultural de Escola (Plano Nacional das Artes e do Cinema)
- Valorização do património (ex. Núcleo Museológico)

Problema a resolver:

Existe uma fragmentação identitária entre os diferentes estabelecimentos do agrupamento, dificultando a construção de uma cultura organizacional coesa e o sentimento de pertença entre alunos, docentes e comunidade.

Ações a implementar:

Promover atividades culturais e artísticas que valorizem o património local, reforçar a comunicação interna e externa, consolidar projetos transversais como o Plano Nacional das Artes, e fomentar a participação ativa da comunidade educativa na construção da identidade do agrupamento.

7.2.3. Comunidade

Vetores associados:

- Reforço da ligação entre escolas do agrupamento, a comunidade e os Estados Membros da UE
- Formação parental e envolvimento dos encarregados de educação
- Participação em programas como o Escolhas, REEI, Erasmus+
- Abertura da escola à comunidade

Problema a resolver:

A escola enfrenta dificuldades na mobilização e envolvimento dos pais e encarregados de educação, bem como na articulação eficaz com parceiros locais e internacionais, o que limita o impacto das ações educativas e a coesão social.

Ações a implementar:

Desenvolver um Programa de Formação Parental, reforçar parcerias com instituições locais e europeias, dinamizar redes de colaboração interinstitucional, e criar canais de comunicação eficazes com as famílias e a comunidade envolvente.

7.2.4. Espaços

Vetores associados:

- Gestão do parque escolar e manutenção
- Melhoria da organização interna e institucional do agrupamento
- Continuação da desmaterialização de processos e modernização administrativa
- Intervenção paisagista e sustentabilidade ambiental

Problema a resolver:

As infraestruturas escolares apresentam limitações ao nível da manutenção, da adequação às práticas pedagógicas contemporâneas e da integração tecnológica, comprometendo o conforto, a funcionalidade e a sustentabilidade dos espaços educativos.

Ações a implementar:

Investir na requalificação dos espaços físicos e exteriores, promover a eficiência energética e a sustentabilidade ambiental, implementar soluções digitais para gestão administrativa e pedagógica, e garantir condições adequadas para todos os níveis de ensino.

7.2.5. Accountability (Prestação de Contas)

Vetores associados:

- Gestão de recursos públicos com transparência
- Utilização de software de gestão financeira e patrimonial
- Promoção do Orçamento Participativo das Escolas

Problema a resolver:

A gestão escolar carece de mecanismos eficazes de transparência e responsabilização que envolvam a comunidade educativa e assegurem uma utilização eficiente dos recursos públicos.

Ações a implementar:

Adotar ferramentas digitais de gestão e prestação de contas, divulgar relatórios financeiros e pedagógicos acessíveis, e fomentar a participação da comunidade educativa em

processos decisórios através do Orçamento Participativo das Escolas, garantindo uma cultura de prestação de contas robusta e integrada.

7.2.6. Resumo

O documento revela preocupações centrais com a qualidade das aprendizagens, o combate ao insucesso escolar e a construção de uma cultura organizacional coesa e participada. Destaca a necessidade de reforçar a identidade do agrupamento, promover a articulação com a comunidade e garantir espaços educativos adequados e sustentáveis. A gestão transparente dos recursos e a prestação de contas são também prioridades, com recurso a modelos como o CAF e o EQAVET. O envolvimento dos pais, a valorização do património local e a internacionalização surgem como estratégias complementares. Em suma, o projeto procura responder aos desafios educativos contemporâneos através de uma abordagem integrada, centrada na melhoria contínua, na inclusão e na corresponsabilização de todos os intervenientes.

7.3. Relatório da Avaliação Externa da Escola (IGEC)

O último relatório da avaliação externa do Agrupamento de Escolas Templários (AET) realizado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), foi feito no ano letivo 2019-2020. A Avaliação Externa das Escolas (AEE), conduzida pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), tem como finalidade avaliar a qualidade do serviço educativo, verificar o cumprimento da legislação, apoiar a melhoria contínua das práticas escolares e propor medidas de desenvolvimento. O presente relatório analisa os resultados da avaliação do Agrupamento de Escolas Templários, com base em observações, entrevistas, análise documental e questionários aplicados à comunidade educativa. A avaliação incide sobre quatro domínios: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

7.3.1. Autoavaliação

(Classificação: Suficiente)

O Agrupamento realiza procedimentos de autoavaliação com participação da comunidade educativa, nomeadamente através de questionários de satisfação. No entanto, este processo revela limitações ao nível da articulação com os mecanismos de avaliação pedagógica e curricular. A análise dos resultados escolares e do plano anual de atividades não está integrada na autoavaliação, o que compromete a sua utilidade estratégica. O plano de melhoria elaborado não contempla ações diretamente ligadas ao ensino e aprendizagem. A principal área de melhoria reside na definição de um modelo de autoavaliação mais robusto, com metas intermédias, monitorização rigorosa e impacto direto nas práticas pedagógicas. A obtenção dos selos CAF Educação e EQAVET após esta avaliação representa uma resposta concreta a estas fragilidades, evidenciando o compromisso do Agrupamento com a gestão da qualidade e a melhoria contínua.

7.3.2. Liderança e Gestão

(Classificação: Bom)

A liderança do Agrupamento revela capacidade de articulação entre os documentos estruturantes e promove um ambiente escolar inclusivo. Destaca-se a dinamização de projetos educativos e a colaboração com entidades locais, que enriquecem os contextos de aprendizagem. Algumas lideranças intermédias demonstram empenho na concretização do projeto educativo, embora a sua atuação não seja ainda generalizada. Persistem fragilidades na articulação entre os diferentes estabelecimentos e na avaliação do impacto das atividades nas aprendizagens essenciais. A liderança deve reforçar a coesão interna, legitimar as estruturas intermédias e implementar mecanismos de monitorização eficazes. A adesão ao modelo CAF e ao EQAVET reforçam a capacidade estratégica da liderança, promovendo uma cultura de planeamento e avaliação sustentada.

7.3.3. Prestação do Serviço Educativo

(Classificação: Bom)

O Agrupamento demonstra preocupação com o bem-estar dos alunos, oferecendo uma formação diversificada e promovendo a inclusão através de uma equipa multidisciplinar

eficaz. Contudo, as práticas de diferenciação pedagógica não estão suficientemente consolidadas e a avaliação continua centrada na vertente sumativa. A articulação curricular entre ciclos é limitada e a regulação por pares praticamente inexistente. A melhoria passa pela generalização de estratégias pedagógicas diferenciadas, pela valorização da avaliação formativa e pela implementação de mecanismos de autorregulação e supervisão colaborativa. A certificação EQAVET e CAF obtidas posteriormente representam um avanço na garantia da qualidade da oferta formativa, e será aproveitada para consolidar práticas pedagógicas eficazes e inclusivas.

7.3.4. Resultados

(Classificação: Bom)

O Agrupamento apresenta resultados académicos globalmente positivos em programas de inclusão e educação de adultos, mas inferiores à média nacional nos ciclos regulares, especialmente no ensino secundário. A análise dos fatores internos que influenciam o sucesso escolar é insuficiente, o que limita a eficácia das ações de melhoria. Nos resultados sociais, destaca-se a participação ativa dos alunos, a valorização do sucesso através de iniciativas públicas e o reconhecimento da comunidade educativa. A principal área de melhoria reside na monitorização dos percursos dos alunos após a conclusão dos cursos, especialmente os profissionais. A obtenção dos selos CAF e EQAVET constitui uma oportunidade para reforçar a monitorização dos resultados e alinhar as práticas pedagógicas com os objetivos estratégicos definidos.

7.3.5. Resumo

O Agrupamento de Escolas Templários evidencia uma cultura educativa centrada na inclusão, na diversidade e na valorização da comunidade. As fragilidades identificadas pela IGEC, nomeadamente ao nível da autoavaliação estratégica, da articulação da liderança e da consolidação das práticas pedagógicas, foram objeto de resposta institucional, com a obtenção dos selos CAF Educação e EQAVET. Estes reconhecimentos reforçam a capacidade do Agrupamento para implementar uma cultura de qualidade, planeamento e melhoria contínua, que deve agora ser aprofundada e sustentada em todos os domínios da ação educativa.

7.4. Análise do Plano Cultural

O Plano Cultural de Escola (PCE) “Indisciplinar a Escola” é uma iniciativa do Agrupamento de Escolas Templários, integrada no Plano Nacional das Artes, que articula educação, cultura e cidadania. O documento de atualização para 2023–2024, aprovado no Conselho Pedagógico, apresenta o enquadramento estratégico, os objetivos e as ações desenvolvidas ao longo do ciclo 2020–2024. Este plano responde a compromissos nacionais e internacionais, como o Perfil dos Alunos, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e as recomendações da OCDE, promovendo uma escola mais inclusiva, criativa e culturalmente ativa.

7.4.1. Objetivos

O PCE procura responder a múltiplos desafios estruturais e pedagógicos identificados no contexto escolar. Entre eles, destacam-se a necessidade de reinventar a sala de aula, promover práticas inclusivas e fomentar o envolvimento da comunidade educativa. O projeto visa combater a desvalorização das aprendizagens não formais, a escassa participação dos encarregados de educação e a ausência de espaços de fruição artística. Para tal, propõe uma abordagem integrada que valoriza competências como criatividade, pensamento crítico, empatia, trabalho colaborativo e responsabilidade social. O PCE também pretende aproximar os alunos da sua história local e património, promovendo uma cidadania ativa e informada, em consonância com os referenciais internacionais e os objetivos do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

7.4.2. Ações previstas

As ações previstas incluem workshops nas áreas STEAM, espetáculos de música, dança, teatro e cinema, exposições em várias escolas, o Projeto Artista Residente, a Rádio Templários, tutorias criativas e o espaço Ágora. Estão planeadas atividades que envolvem alunos, professores, encarregados de educação e entidades externas, com destaque para as Semanas Culturais.

As ações previstas para 2023–2024 foram organizadas em seis eixos operacionais:

- Em Aberto (EA) – realização de workshops temáticos duas vezes por ano, com temas atuais e do interesse dos alunos.
- Sair para Entrar (SpE) – oferta de espetáculos de música, dança, teatro, cinema e visitas a museus, promovendo a fruição cultural e artística.
- Projeto Artista Residente (PAR) – implementação de residências artísticas nas escolas, com acompanhamento dos processos criativos.
- Espaço Escolar (EE) – programação de exposições em várias escolas, com destaque para a Galeria Maria de Lourdes de Mello e Castro.
- Transformar a Escola – abertura da escola à comunidade, com divulgação de trabalhos de artistas e artesãos locais, e registo das atividades para posterior edição e partilha.
- Avaliação – monitorização contínua através da recolha e tratamento de dados, com divulgação dos resultados e reajuste das ações.

A monitorização é feita através de relatórios semestrais e avaliação anual, permitindo ajustar o plano às necessidades do agrupamento e da comunidade educativa.

7.4.3. Resumo

Este tipo de plano é fundamental para o Agrupamento de Escolas Templários, pois promove uma escola mais aberta, participativa e culturalmente rica. Ao integrar arte, ciência e cidadania, o PCE reforça o papel da escola como espaço de aprendizagem ao longo da vida e de coesão social. A sua continuidade depende do envolvimento dos diferentes atores

educativos, da articulação com estruturas locais e nacionais, e de uma estratégia clara de valorização da educação artística e cultural como eixo central do desenvolvimento educativo.

7.5. Plano de Inovação (2022/25)

O Plano de Inovação 2022–2025 é um instrumento estratégico que visa promover práticas pedagógicas inovadoras e melhorar os resultados escolares no Agrupamento de Escolas Templários (AET). Surge na continuidade do plano anterior (2020–2023), incorporando aprendizagens e ajustando medidas à realidade atual.

Este plano está enquadrado legalmente nos seguintes diplomas:

- Decreto-Lei n.º 55/2018 e n.º 54/2018, ambos de 6 de julho.
- Portaria n.º 181/2019, de 11 de junho, na redação da Portaria n.º 306/2021, de 17 de dezembro.
- Alinha-se com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, as Aprendizagens Essenciais, o Plano Nacional das Artes, o Plano Nacional de Cinema, e a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania.

7.5.1. Enquadramento

O plano responde a um conjunto de problemas e desafios identificados:

1. **Desempenho escolar abaixo da média nacional:**
 - Taxas de retenção elevadas.
 - Baixa percentagem de alunos que concluem os ciclos nos tempos previstos.
2. **Desigualdades socioeducativas:**
 - 30% dos alunos beneficiam de Ação Social Escolar.
 - 2,2% acompanhados pela CPCJ.
 - Diversidade cultural significativa (alunos de vários países e etnias).
3. **Falta de articulação curricular:**
 - Práticas pedagógicas compartimentadas.
 - Necessidade de metodologias mais ativas e integradoras.
4. **Défices nas competências comunicativas e socioemocionais:**
 - Dificuldades na expressão oral e interação pública.
 - Fraca participação em atividades extracurriculares.

7.5.2. Medidas Inovadoras

Medida 1 – História de Tomar e Tradições Culturais

- Disciplina criada para os 3.º e 4.º anos.
- Promove o conhecimento da história local e identidade cultural.
- Articula-se com História e Geografia de Portugal.
- Envolve visitas, entrevistas, produção de materiais e apresentações públicas.

Medida 2 – Laboratório de Conhecimento Integrado (LCI)

- Disciplina transversal que articula várias áreas: Estudo do Meio, Artes, Educação Física, TIC, Cidadania.
- Aplica metodologias interdisciplinares e trabalho cooperativo.
- Foca-se na criatividade, autonomia e pensamento crítico.

7.5.3. Ações Complementares

Ação A – Viver + a Escola

- Reorganização do horário para permitir atividades extracurriculares entre as 12h30 e as 14h30.
- Fomenta o bem-estar, a permanência na escola e o desenvolvimento de competências sociais.

Ação B – Circuitos Comunicativos

- Desenvolve competências de comunicação oral e interação com instituições locais.
- Envolve visitas, entrevistas e debates sobre temas da vida em sociedade.

7.5.4. Relatório de Monitorização

Com base na análise do relatório de monitorização final do Plano de Inovação 2022–2025 do Agrupamento de Escolas Templários, é possível retirar algumas conclusões sobre as medidas implementadas, organizadas por área de ensino.

1.º Ciclo do Ensino Básico

- **2.º Ano:** A taxa de sucesso aumentou de 89% (2022/23) para 91% (2023/24), superando a meta de 90% para o último ano.
- **3.º Ano:** Resultados consistentemente elevados, com 97% e 96% de sucesso, superando as metas de 98% e 99% previstas.
- **4.º Ano:** Atingiu 98% de sucesso em 2023/24, em linha com a meta estabelecida.
- **Conclusão:** As metas foram globalmente atingidas ou superadas, com melhorias consistentes.
- **% de alunos que concluem o 1.º ciclo em 4 anos:** Subida de 87% para 92%, superando a meta de 89%.

2.º Ciclo do Ensino Básico

- **5.º Ano:** A taxa de sucesso caiu de 95% (meta) para 91% em 2023/24, ficando abaixo do esperado.
- **6.º Ano:** Também abaixo da meta (97%), com 90% de sucesso em 2023/24.
- **% de alunos que concluem o 2.º ciclo em 2 anos:** Queda de 93% (meta) para 86% em 2023/24.
- **Conclusão:** Apesar de melhorias pontuais, os resultados ficaram abaixo das metas, revelando dificuldades na consolidação das aprendizagens neste ciclo.

3.º Ciclo do Ensino Básico

- **7.º Ano:** Queda de 90% (meta) para 87% em 2023/24.
- **8.º Ano:** Desempenho abaixo da meta (96%), com 83% em 2023/24.
- **9.º Ano:** Resultados preocupantes, com 79% de sucesso face à meta de 93%.
- **% de alunos que concluem o 3.º ciclo em 3 anos:** Queda significativa de 93% (meta) para 70%.
- **Conclusão:** Este ciclo apresenta os maiores desvios face às metas, com quebras acentuadas nos indicadores de sucesso e conclusão atempada.

Síntese

- **Medidas como o LCI e História de Tomar** foram bem acolhidas por docentes, alunos e encarregados de educação, com reconhecimento da sua relevância e impacto positivo nas práticas pedagógicas.
- **Avaliação formativa e monitorização contínua** foram implementadas, mas há sugestões para maior simplificação e frequência.
- **Comunicação escola-família** continua a ser um ponto crítico, com pedidos de mais reuniões, feedback regular e envolvimento parental.

Conclusão

O plano teve impacto positivo no 1.º ciclo, com metas amplamente atingidas. No entanto, os resultados no 2.º e 3.º ciclos revelam fragilidades, exigindo reforço das estratégias de apoio, articulação curricular e acompanhamento pedagógico. A continuidade das medidas inovadoras é recomendada, mas com ajustamentos específicos para os ciclos superiores.

7.5.5. Resumo

O Plano de Inovação 2022–2025 do Agrupamento de Escolas Templários revela preocupações centrais com o baixo desempenho escolar, a desigualdade socioeducativa e a necessidade de práticas pedagógicas mais integradas e significativas. O relatório de monitorização final confirma que, embora o 1.º ciclo tenha registado melhorias consistentes e superado várias metas de sucesso e conclusão atempada, os resultados no 2.º e 3.º ciclos ficaram abaixo do esperado, com quebras nas taxas de sucesso e de conclusão nos prazos previstos. Persistem dificuldades na consolidação das aprendizagens e na articulação curricular nos ciclos superiores. A avaliação formativa foi implementada, mas há críticas à frequência e excesso de burocracia. A comunicação com os encarregados de educação é apontada como insuficiente. Apesar do reconhecimento generalizado da relevância das medidas inovadoras, como o Laboratório de Conhecimento Integrado e a disciplina de História de Tomar, o plano exige ajustamentos para garantir maior eficácia e equidade nos resultados educativos.

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

7.6.1. O Plano de Ação

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do AET, com vigência para 2024/2025, visa promover a literacia digital em toda a comunidade educativa. O plano pretende melhorar os processos de ensino-aprendizagem, avaliação, cultura organizacional, inclusão e competências digitais de alunos, docentes, pessoal não docente e encarregados de educação. A sua implementação envolve diversos parceiros, como o Ministério da Educação, CIMT, Município de Tomar, Centro de Formação “Os Templários”, Instituto Politécnico de Tomar e forças de segurança (PSP e GNR).

Dimensão Organizacional

Diagnóstico

- Competências digitais das famílias: Baixo nível, identificado como obstáculo ao ensino à distância.
- Pessoal não docente: Algumas competências digitais, com uso de InovarAlunos e email institucional; alguns participaram em ações de formação.
- Sistemas de gestão: Utilização de várias plataformas como InovarAlunos, Moodle, Office 365, SIGO, entre outras.
- Áreas a melhorar: Liderança e colaboração/trabalho em rede foram apontadas como prioritárias pelos docentes.

Objetivos

- Melhorar práticas de segurança e capacitar pais/encarregados de educação para uso seguro das tecnologias digitais.
- Obtenção do Selo de Segurança Digital.
- Realização de ações de formação e aplicação de questionários de satisfação.

Ações Planeadas

- Academia Digital para Pais (jan-mar).
- Workshops para docentes e pessoal não docente.
- Campanhas de sensibilização sobre perigos da internet.
- Formações UFCD certificadas para pais, pessoal não docente e comunidade.

Dimensão Tecnológica e Digital

Diagnóstico

- Infraestruturas: Avaliação média entre 2.5 e 3.8 nos vários ciclos de ensino.
- Distribuição de kits tecnológicos: Realizada em 2022 e 2023 para alunos e docentes.
- Serviços digitais: Implementados sumários digitais, controlo de faltas e comunicação com encarregados de educação.

Objetivos

- Disponibilizar equipamentos e técnicos especializados.
- Melhorar infraestruturas tecnológicas e digitais.
- Aumentar os recursos materiais e humanos.

Ações Planeadas

- Distribuição de computadores e banda larga.
- Melhoria das infraestruturas de rede e elétricas.
- Criação de Laboratórios de Educação Digital (LED) na escola sede.

Dimensão Pedagógica

Diagnóstico

- Áreas mais frágeis: Ensino e aprendizagem, e práticas de avaliação.
- Competência docente: Maioria dos docentes nos níveis 1 e 2 em todas as áreas avaliadas.
- Competências digitais dos alunos: Avaliação média entre 3.4 e 3.7.

Objetivos

- Capacitar docentes e alunos para uso seguro e eficaz das tecnologias digitais.
- Aumentar a aplicação de recursos digitais no processo pedagógico.
- Realizar ações de formação e sensibilização.

Ações Planeadas

- Programas DigitALL no 1.º e 2.º ciclos.
- TIC no 3.º ciclo com foco em segurança digital.
- Participação em iniciativas como SeguraNet, CodingFest, Bebras, Codementum.
- Uso da plataforma Magos para aprendizagem de português.
- Workshops e partilha de ferramentas entre pares.
- Capacitação das equipas das bibliotecas escolares.

7.6.2. Avaliação do PADDE

A análise comparativa entre o relatório de coordenação do PADDE 2023/2024 e o plano para 2024/2025 revela uma continuidade positiva na execução de projetos como o DigitALL, MAGOS e a Academia Digital para Pais. No entanto, persistem constrangimentos importantes: a resistência de alguns docentes à participação e a sobrecarga de instrumentos de avaliação, que levou à não aplicação do SELFIE em 2023/2024, não foram devidamente endereçados no plano seguinte. Além disso, apesar da recomendação da coordenadora para maior envolvimento interdepartamental, o plano de 2024/2025 não apresenta estratégias concretas para garantir essa articulação. A monitorização continua centrada em indicadores de satisfação, sem evidência de avaliação do impacto real na prática pedagógica ou nas competências digitais. Conclui-se que, embora o PADDE do AET demonstre consistência e dinamismo, carece de mecanismos mais robustos de envolvimento docente, integração curricular e avaliação de impacto, essenciais para uma transformação digital efetiva e sustentada. Deverá ser feita nova análise com o relatório de coordenação a realizar em 2024/25.

7.6.3. Resumo

O PADDE do Agrupamento de Escolas Templários evidencia preocupações centrais com a melhoria da literacia digital em toda a comunidade educativa, promovendo a inclusão, a inovação pedagógica e a modernização das infraestruturas tecnológicas. No entanto, o documento levanta questões relevantes quanto à participação efetiva dos docentes e alunos nas atividades propostas, revelando alguma resistência e desmotivação. A ausência de aplicação do questionário SELFIE em 2023/2024, devido à sobrecarga de inquéritos, expõe limitações na gestão da monitorização. Além disso, a coordenadora sublinha a

necessidade de maior envolvimento dos departamentos e grupos disciplinares, apontando para uma fragilidade na articulação curricular. Embora o plano seja descrito como dinâmico e adaptável, a falta de estratégias concretas para superar estes constrangimentos compromete a sua eficácia plena. A continuidade do plano é recomendada, mas exige um reforço na mobilização interna e na avaliação do impacto real das ações implementadas.

7.7. EQAVET

O EQAVET (Quadro Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional) é uma ferramenta desenvolvida pela União Europeia para apoiar os Estados-membros na monitorização e melhoria contínua da qualidade da educação e formação profissional (EFP). Este quadro de alinhamento fornece critérios, indicadores e descritores que permitem às instituições avaliar o seu desempenho, promover boas práticas e garantir que os formandos adquiram competências relevantes para o mercado de trabalho.

O Relatório de Verificação EQAVET é um documento técnico elaborado por peritos independentes que avaliam o grau de alinhamento de uma entidade formadora com os princípios do EQAVET. Através de visitas, análise documental e entrevistas com diversos stakeholders, o relatório identifica pontos fortes, áreas de melhoria e recomendações concretas.

No caso da Escola Secundária Jácome Ratton (sede do Agrupamento de Escolas Templários) o relatório de 2024 fundamenta a proposta de atribuição do selo de conformidade, reconhecendo o compromisso da escola com a qualidade e a melhoria contínua da sua oferta formativa. Eis uma síntese crítica dos principais pontos:

7.7.1. Planeamento

- **Grau de alinhamento: Consolidado**
- **Pontos fortes:**
 - Objetivos estratégicos bem definidos e alinhados com a Visão, Missão e Valores do Projeto Educativo.
 - Participação ativa dos stakeholders internos e externos.
 - Oferta formativa diversificada e ajustada ao contexto regional (CIMT).
 - Práticas de auscultação regulares aos alunos e envolvimento da comunidade educativa.
- **Crítica:** Apesar da consolidação, seria útil explicitar mais claramente como os dados recolhidos influenciam decisões estratégicas.

7.7.2. Implementação

- **Grau de alinhamento: Consolidado**
- **Pontos fortes:**
 - Aumento de parcerias com empresas e instituições locais.
 - Participação dos alunos em projetos locais e nacionais.
 - Formação contínua dos docentes e não docentes.
- **Crítica:** Falta de projetos Erasmus foi identificada pelos alunos como uma lacuna. A limitação imposta pelos normativos da tutela também restringe a inovação na oferta formativa.

7.7.3. Avaliação

- **Grau de alinhamento: Avançado**
- **Pontos fortes:**
 - Utilização dos indicadores EQAVET nº4 e nº5.
 - Monitorização da satisfação dos formandos e entidades externas.
 - Mecanismos informais de alerta precoce (ex. plataforma Inovar Alunos).
- **Crítica:** Ausência de registos formais para o indicador nº6 e falta de sistematização na avaliação da satisfação dos docentes e não docentes.

7.7.4. Revisão

- **Grau de alinhamento: Avançado**
- **Pontos fortes:**
 - Existência de relatório de autoavaliação com plano de ações de melhoria.
 - Adoção do modelo CAF para reforço da reflexão interna.
- **Crítica:** Resultados dos inquéritos de satisfação não estão disponíveis publicamente. A integração dos resultados da revisão na planificação futura carece de maior visibilidade.

7.7.5. 5. Diálogo Institucional

- **Grau de alinhamento: Avançado**
- **Pontos fortes:**
 - Diálogo contínuo com stakeholders internos e externos.
 - Reconhecimento da qualidade da formação por empregadores.
 - Registo como membro das academias CISCO e candidatura a Centros Tecnológicos Especializados.
- **Crítica:** Necessidade de melhorar a comunicação externa, especialmente no sítio institucional.

7.7.6. 6. Aplicação do Ciclo de Garantia da Qualidade

- **Grau de alinhamento: Avançado**
- **Pontos fortes:**
 - Aplicação sequencial das fases do ciclo EQAVET.
 - Práticas de autoavaliação desde 2018.
- **Crítica:** As melhorias identificadas devem ser formalizadas e registadas para garantir rastreabilidade e continuidade.

7.7.7. Avaliação Global

- O AET demonstra compromisso com a qualidade e melhoria contínua.
- Medidas de melhoria foram implementadas desde a última auditoria.
- Persistem fragilidades na formalização da participação dos stakeholders externos.

7.7.8. Recomendações

1. Promover participação dos alunos em programas internacionais (ex. Erasmus).
2. Formalizar atividades da equipa EQAVET.
3. Registar sistematicamente todas as evidências e medidas de mitigação.
4. Melhorar a análise dos relatórios de progresso anuais.
5. Tornar visíveis os resultados da revisão e integrá-los na planificação futura.
6. Reforçar a comunicação externa, especialmente na página da internet.

7.7.9. Resumo

O relatório final EQAVET 2024 da Escola Secundária Jácome Ratton (sede do Agrupamento de Escolas Templários) propôs a atribuição do selo de conformidade, destacando avanços significativos na garantia da qualidade da formação profissional. Os principais objetivos globais de melhoria incluem: formalizar a atividade da equipa EQAVET e os processos de monitorização; reforçar a participação dos alunos em programas

internacionais como o Erasmus; melhorar a comunicação externa, nomeadamente a visibilidade dos resultados e planos de melhoria no sítio institucional; e garantir o registo sistemático das evidências recolhidas. Recomenda-se ainda uma análise mais aprofundada dos relatórios de progresso anuais, promovendo uma atuação mais fundamentada e eficaz. Estas medidas visam consolidar uma cultura de qualidade e assegurar a melhoria contínua da oferta formativa.

7.8. A grelha de autoavaliação

Com base na Grelha de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas Templários (AET), estas são as sugestões de melhoria consolidadas por cada critério CAF Educação:

7.8.1. Critério 1 – Liderança

- Plano de orientação dos DT para caracterização dos alunos
- Melhorar sistema de gestão documental
- Melhorar Plano de Comunicação
- Melhorar estratégia de entrega de feedback e divulgação das avaliações
- Criar equipa para análise da imagem da escola
- Recolha de opinião sobre atividades

7.8.2. Critério 2 – Planeamento e Estratégia

- Consolidar os dados recolhidos em relatórios acessíveis e partilhados com os órgãos de gestão
- Reforçar a recolha de informação junto de parceiros externos e entidades locais
- Criar um calendário anual de recolha e análise de dados estratégicos
- Tornar mais visível a articulação entre os dados recolhidos e as decisões estratégicas
- Promover sessões de trabalho colaborativo para revisão da estratégia com representantes de todos os ciclos de ensino
- Integrar práticas de benchmark com agrupamentos semelhantes para aferição da estratégia
- Criar um boletim trimestral com os avanços na implementação da estratégia
- Reforçar a comunicação interna com materiais visuais e sínteses acessíveis
- Estabelecer indicadores de eficácia da comunicação estratégica
- Criar um grupo de trabalho para monitorizar o impacto das ações de inovação
- Estabelecer critérios para avaliação da mudança organizacional
- Promover a partilha de experiências inovadoras entre docentes em encontros internos (jornadas pedagógicas, por exemplo)

7.8.3. Critério 3 – Pessoas

- Reforçar a articulação entre os objetivos estratégicos e os planos individuais de desenvolvimento profissional
- Implementar um sistema de avaliação interna dos processos de gestão de recursos humanos
- Promover sessões de esclarecimento sobre direitos e deveres dos colaboradores
- Criar um plano de desenvolvimento de competências alinhado com os objetivos do Projeto Educativo
- Monitorizar o impacto da formação na prática pedagógica

- Estabelecer mecanismos de reconhecimento interno para iniciativas inovadoras dos colaboradores
- Criar manual de cedência das instalações; divulgar e monitorizar

7.8.4. Critério 4 – Parcerias e Recursos

- Rever objetivos operacionais no Projeto Educativo
- Criar manual de acolhimento
- Identificação e divulgação de representantes
- Publicitação das linhas gerais do orçamento
- Criar manuais de procedimentos e atualizar no Teams
- Criar equipas LED funcionais e clubes
- Configurar os equipamentos CTE
- Manual de cedência das instalações

7.8.5. Critério 5 – Processos

- Identificação dos responsáveis nos processos-chave
- Criar brochura informativa em vários idiomas
- Monitorização do percurso dos alunos

7.8.6. Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e partes interessadas

- Monitorizar sugestões dos alunos
- Monitorizar qualidade do refeitório e espaços escolares
- Integrar indicadores de desempenho não académico (ex.: cidadania, participação social)
- Acompanhamento dos alunos após escolaridade obrigatória

7.8.7. Critério 7 – Resultados das Pessoas

- Monitorização de evidências dos projetos
- Melhorar recursos tecnológicos
- Rentabilizar o Inovar
- Optimizar grupo de gestão da indisciplina

7.8.8. Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social

- Divulgação sistemática das ações de responsabilidade social
- Monitorização da cobertura dos media

7.8.9. Critério 9 – Resultados do Desempenho-Chave

- Monitorização dos resultados internos dos alunos
- Melhorar instrumentos de análise da eficácia das parcerias

7.8.10. Resumo

O documento de autoavaliação do Agrupamento de Escolas Templários, com base no modelo CAF Educação, revela uma organização com práticas consolidadas em várias áreas, mas que identifica preocupações claras em torno da comunicação interna, da articulação estratégica e da monitorização de resultados. Destacam-se como áreas críticas a necessidade de reforçar a ligação entre dados recolhidos e decisões estratégicas, melhorar a comunicação com as partes interessadas e garantir maior eficácia na gestão documental e de recursos humanos. A valorização da inovação e da participação dos diferentes intervenientes é reconhecida, mas carece de mecanismos mais robustos de acompanhamento e avaliação. A nível dos resultados, nota-se uma preocupação com a monitorização do impacto das ações, especialmente no que toca ao percurso dos alunos, à satisfação dos colaboradores e à responsabilidade social. Em suma, o agrupamento demonstra maturidade organizacional, mas reconhece a necessidade de evoluir para práticas mais sistemáticas, integradas e orientadas para a melhoria contínua.

7.9. Os questionários aplicados à comunidade

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

7.9.1. Alunos

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 1 483 alunos entre 7 e 11 de abril de 2025, tendo obtido 1 039 respostas, o que representa uma taxa de participação de 70,1 %. A auscultação centrou-se em quatro blocos: Imagem Global, Envolvimento e Participação, Acessibilidade e Serviços. O objetivo foi recolher perceções sobre a qualidade institucional, relações humanas, acessos e serviços escolares.

Satisfação global

A maioria dos indicadores revela uma perceção positiva: 86,6 % dos alunos estão satisfeitos com a qualidade do Agrupamento, 85,6 % confiam no seu trabalho, 87,3 % valorizam a localização e 85,1 % apreciam a Biblioteca Escolar. Estes dados indicam que os serviços e o ambiente escolar correspondem, em geral, às expectativas dos alunos.

Áreas consistentes de satisfação

Destacam-se o acolhimento dos funcionários (mais de 85 % de satisfação), o acolhimento dos professores (84 %), o respeito pelos valores humanos (89 %), a Biblioteca Escolar (85 %) e a localização do Agrupamento (87 %). Estes resultados evidenciam um ambiente escolar marcado pela empatia, apoio e acessibilidade.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades incluem a preparação para a vida real (34,8 % de insatisfação), o serviço de refeitório (27 %), a higiene dos espaços (27 %), o estacionamento (25 %) e o uso de tecnologias na sala de aula (23,9 %). Também se registam preocupações com a disponibilidade dos funcionários (17 %) e a igualdade de tratamento (17 %), apontando para melhorias na gestão institucional e nos serviços básicos.

Conclusão

Os alunos demonstram elevada satisfação com o Agrupamento, sobretudo nas dimensões humanas e de serviços essenciais. No entanto, persistem desafios relevantes: reforçar a preparação prática para o futuro, melhorar os serviços de alimentação e higiene, modernizar os recursos tecnológicos e garantir maior equidade e eficácia institucional. A aposta nestas áreas poderá consolidar a confiança dos alunos e elevar a qualidade da experiência educativa.

7.9.2. Pais/Encarregados de Educação

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 2 123 pais/encarregados de educação entre 7 e 11 de abril de 2025, tendo sido obtidas 479 respostas, o que representa uma taxa de participação de 22,6 %. A auscultação incidiu sobre quatro blocos: Imagem Global, Envolvimento e Participação, Acessibilidade e Serviços. O objetivo foi recolher perceções sobre a qualidade institucional, comunicação, acessos e serviços escolares.

Satisfação global

Os resultados são amplamente positivos: 93,5 % dos pais estão satisfeitos com a qualidade do Agrupamento, 91,9 % confiam no seu trabalho, 96,2 % valorizam a localização e 84,9 % apreciam a Biblioteca Escolar. Estes dados confirmam uma perceção de ambiente escolar sólido, acolhedor e bem posicionado.

Áreas consistentes de satisfação

Destacam-se o acolhimento dos professores (92,7 %), o acolhimento dos funcionários (92,9 %), o respeito pelos valores humanos (90,2 %), a igualdade de tratamento (89,2 %), a localização (96 %) e a Biblioteca Escolar (84,9 %). Estes indicadores revelam uma relação positiva entre escola e famílias, com valorização da ética e da acessibilidade.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades incluem o estacionamento (14,6 % de insatisfação), o serviço de refeitório (14,6 %), a preparação dos alunos para a vida real (14,4 %), a transparência do Agrupamento (11,5 %) e o uso das tecnologias (9,8 %). Nos comentários abertos surgem preocupações adicionais com burocracia, comunicação, conservação dos edifícios, higiene das casas de banho, qualidade das AEC/ATL e participação da Associação de Pais.

Conclusão

Apesar da elevada satisfação, os pais/EE identificam áreas críticas que exigem atenção: estacionamento, alimentação, preparação dos alunos para o futuro, comunicação institucional e modernização tecnológica. A resposta a estas preocupações, aliada ao envolvimento ativo das famílias, poderá reforçar a confiança e a qualidade da experiência educativa.

7.9.3. Parceiros/Stakeholders

Introdução

O questionário foi aplicado a 70 entidades parceiras (autarquias, forças de segurança, empresas, IPSS, etc.) entre 7 e 11 de abril de 2025, tendo sido obtidas 24 respostas (taxa de participação de 34,3 %). A auscultação seguiu os mesmos quatro blocos dos restantes grupos: Imagem Global, Envolvimento e Participação, Acessibilidade e Serviços.

Satisfação global

Todos os indicadores registam mais de 91 % de satisfação, sem qualquer resposta negativa. Destacam-se a cortesia dos colaboradores (100 % de satisfação), a qualidade do Agrupamento (100 %) e o envolvimento das entidades (100 %). Estes dados confirmam uma perceção muito positiva da cooperação institucional.

Áreas consistentes de satisfação

Sobressaem a cortesia e disponibilidade dos colaboradores (87 % a 79 % de “Muito satisfeito”), o respeito pelos valores humanos (95,8 %), a comunicação multicanal (70,8 % de “Muito satisfeito”) e a disponibilização de informação online e em placards (62,5 % de “Muito satisfeito”).

Áreas a melhorar

Embora não haja respostas negativas, alguns itens revelam margem de melhoria: tempo de resposta às reclamações (apenas 54,2 % de “Muito satisfeito”), visibilidade das melhorias implementadas (62,5 %) e horários de atendimento (66,7 %). Comentários abertos referem dificuldades em agendar reuniões fora do tempo letivo.

Conclusão

Os parceiros valorizam fortemente a relação com o Agrupamento, destacando a cortesia, comunicação e partilha de informação. Para reforçar esta confiança, recomenda-se tornar mais visíveis as melhorias realizadas, encurtar os prazos de resposta e flexibilizar os horários de contacto, especialmente fora do período escolar.

7.9.4. Pessoal docente

Introdução

O inquérito ao Pessoal Docente decorreu entre 7 e 11 de abril de 2025, com uma taxa de participação de 80,2 % (227 respostas em 283 docentes). A auscultação abrangeu dez blocos, incluindo satisfação global, condições de trabalho, desenvolvimento profissional e liderança em vários níveis.

Satisfação global

A qualidade do Agrupamento é valorizada por 99,1 % dos docentes, com 66,1 % a indicar o nível máximo de satisfação. A liderança de topo regista mais de 88 % de satisfação em todos os itens, e os indicadores de desenvolvimento de carreira ultrapassam os 96 %, revelando um contexto profissional amplamente positivo.

Áreas consistentes de satisfação

Destacam-se o clima de trabalho (97 % de satisfação), as condições de higiene (quase 100 %), a igualdade de tratamento (95 %), o acesso à formação relevante (97,4 %), a motivação para aprender e trabalhar em equipa (mais de 96 %) e a liderança de topo (94,2 % de satisfação no item “Encoraja a confiança mútua”).

Áreas a melhorar

O reconhecimento dos esforços individuais apresenta 9,7 % de insatisfação e apenas 42,7 % de “Muito satisfeito”. Os serviços de refeitório e bar têm baixa adesão e críticas a horários e qualidade. A valorização das equipas e das lideranças intermédias regista menos de 60 % de “Muito satisfeito”. Comentários abertos apontam ainda preocupações com indisciplina, comunicação interna, articulação entre escolas e equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Conclusão

O corpo docente revela elevada satisfação com o ambiente profissional, formação e liderança. Contudo, persistem fragilidades na valorização do mérito, nos serviços de apoio e na gestão da indisciplina e da comunicação. A melhoria nestas áreas poderá reforçar o compromisso dos docentes e potenciar a qualidade das aprendizagens.

7.9.5. Pessoal Não docente (PND)

Introdução

O inquérito ao Pessoal Não Docente foi realizado entre 7 e 11 de abril de 2025, com uma taxa de participação de 82,4 % (98 respostas em 119 trabalhadores). A auscultação abrangeu sete blocos: satisfação global, gestão, condições de trabalho, carreira, motivação e liderança.

Satisfação global

A qualidade do Agrupamento é reconhecida por 99 % dos colaboradores, com 49 % “Muito satisfeitos” e 50 % “Satisfeitos”. Mais de 94 % afirmam conhecer o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, evidenciando alinhamento institucional.

Áreas consistentes de satisfação

Sobressaem as condições de higiene (96,9 % de satisfação), a conciliação entre vida profissional e pessoal (93,9 %), a motivação para aprender e colaborar (mais de 80 % em todos os indicadores do bloco B5), a liderança de topo (92,8 %) e os serviços de apoio (acima de 85 % em média).

Áreas a melhorar

O reconhecimento do mérito individual regista 28,5 % de insatisfação, e o das equipas 15,3 %. A avaliação de desempenho apresenta 26,5 % de insatisfação. A política de RH e formação tem entre 17 % e 19 % de respostas negativas. O clima de trabalho e a igualdade de tratamento revelam cerca de 13 % de insatisfação, com comentários sobre distribuição desigual de tarefas.

Conclusão

O PND mostra elevada satisfação com as condições físicas, equilíbrio pessoal e liderança. No entanto, há fragilidades nos mecanismos de reconhecimento, na avaliação de desempenho e na gestão de oportunidades formativas. A revisão destes processos poderá consolidar a motivação e melhorar a eficácia dos serviços de apoio.

7.9.6. Resumo

A análise dos cinco relatórios da CAF Educação (que apresentam as estatísticas e análise das perguntas abertas dos 5 grupos inquiridos) revelou várias áreas temáticas recorrentes. Entre elas, destaca-se a necessidade de reforçar a preparação dos alunos para a vida real, com propostas como orientação vocacional e experiências práticas. Os serviços de alimentação foram criticados por horários e qualidade, sugerindo-se melhorias na oferta e transparência. A higiene e conservação dos espaços, bem como o uso de tecnologias na sala de aula, surgem como preocupações transversais, com propostas de modernização e reforço da limpeza. O estacionamento e a acessibilidade foram apontados como insuficientes, tal como a comunicação institucional, que carece de maior clareza e eficácia. Docentes e pessoal não docente destacaram a falta de reconhecimento profissional e a necessidade de melhorar a transparência e informação sobre a avaliação de desempenho. Por fim, a liderança e a participação ativa da comunidade educativa foram identificadas como áreas a reforçar, com sugestões de maior envolvimento, valorização das equipas e criação de fóruns participativos.

7.10. Grupos de foco

A EAA discutiu os resultados de cada questionário com grupos de foco específicos criados para o efeito. Com base na análise dos cinco grupos de foco (Alunos, Docentes, Pessoal Não Docente, Entidades Parceiras e Pais/Encarregados de Educação) identificam-se de seguida as áreas temáticas recorrentes e uma síntese das propostas recebidas por cada uma.

7.10.1. Comunicação Institucional

Propostas comuns:

- Divulgação clara e acessível dos documentos orientadores (PE, RI, CC).
- Utilização de plataformas digitais (INOVAR, site do AET) para comunicação com EE e parceiros.
- Apresentação dos documentos em reuniões iniciais (alunos, pais, pessoal não docente).

Síntese:

Criar um plano de comunicação institucional multicanal que assegure a divulgação dos documentos estruturantes a todos os públicos (internos e externos), com formatos adaptados (vídeo, folheto, apresentação) e momentos definidos no calendário escolar.

7.10.2. Participação e Envolvimento

Propostas comuns:

- Envolvimento dos diferentes grupos na construção dos documentos estruturantes.
- Criação de comissões representativas (docentes).
- Maior envolvimento dos EE nas atividades escolares.
- Participação dos alunos em decisões e atividades culturais.

Síntese:

Estabelecer mecanismos formais e informais de participação dos diferentes atores educativos (alunos, pais, docentes, PND) na definição de políticas e práticas escolares, promovendo uma cultura de corresponsabilização e coesão.

7.10.3. Relação com o Município

Propostas comuns:

- Intervenção da autarquia na gestão dos refeitórios e espaços verdes.
- Reuniões estruturadas entre CMT e assistentes operacionais.
- Reforço da articulação entre escola e município.

Síntese:

Formalizar canais de comunicação e colaboração entre o agrupamento e a Câmara Municipal, com reuniões regulares, definição de responsabilidades e envolvimento dos profissionais na tomada de decisão sobre serviços escolares.

7.10.4. Disciplina e Segurança

Propostas comuns:

- Aplicação rigorosa do código de conduta.
- Protocolos para lidar com comportamentos desajustados.
- Sinalização de alunos com necessidades específicas.

- Reforço da vigilância e segurança nas escolas.

Síntese:

Implementar um plano integrado de promoção da disciplina e segurança, com normas claras, formação dos intervenientes, protocolos de atuação e envolvimento das famílias e dos alunos na responsabilização.

7.10.5. Valorização e Reconhecimento

Propostas comuns:

- Reconhecimento público do mérito (docentes, AO).
- Celebração de aniversários e agradecimento ao PD e PND.
- Certificados de participação em reuniões e formações.

Síntese:

Desenvolver uma política de valorização institucional que reconheça o contributo de todos os profissionais e promova o bem-estar organizacional, através de gestos simbólicos e incentivos formais.

7.10.6. Formação e Desenvolvimento

Propostas comuns:

- Formação em primeiros socorros (PND).
- Sessões de preparação para FCT (alunos).
- Formação parental (pais).
- Formação em liderança e ética profissional (docentes).

Síntese:

Criar um plano de formação contínua e diversificada, ajustado às necessidades dos diferentes grupos, com ações práticas, temáticas relevantes e parcerias externas (SPO, psicólogos, técnicos).

7.10.7. Articulação Escola–Família–Entidades

Propostas comuns:

- Projetos colaborativos entre escola e família.
- Visitas dos alunos às entidades parceiras.
- Criação de espaços de apoio à família.

Síntese:

Promover iniciativas que reforcem a ligação entre escola, família e entidades externas, através de projetos intergeracionais, eventos conjuntos e espaços de apoio e partilha.

7.10.8. Resumo

Os cinco grupos de foco (alunos, docentes, pessoal não docente, entidades parceiras e pais/encarregados de educação) convergem em objetivos comuns de melhoria para a escola. Destacam-se a necessidade de reforçar a comunicação institucional, com divulgação clara dos documentos orientadores e uso eficaz das plataformas digitais; o envolvimento ativo de todos os intervenientes na construção de políticas e atividades escolares; e a promoção de um ambiente seguro e disciplinado, com aplicação rigorosa de normas e protocolos. É consensual a valorização dos profissionais, através de reconhecimento público e formação contínua. A articulação com o município surge como essencial para melhorar serviços como refeitórios, espaços verdes e apoio aos assistentes

operacionais. Por fim, todos os grupos defendem uma escola mais inclusiva, colaborativa e transparente, onde a participação de alunos, famílias, profissionais e parceiros externos contribua para uma cultura educativa mais coesa e eficaz.

8. Anexos

8.1. Anexo 1 Ciclo PDCA

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

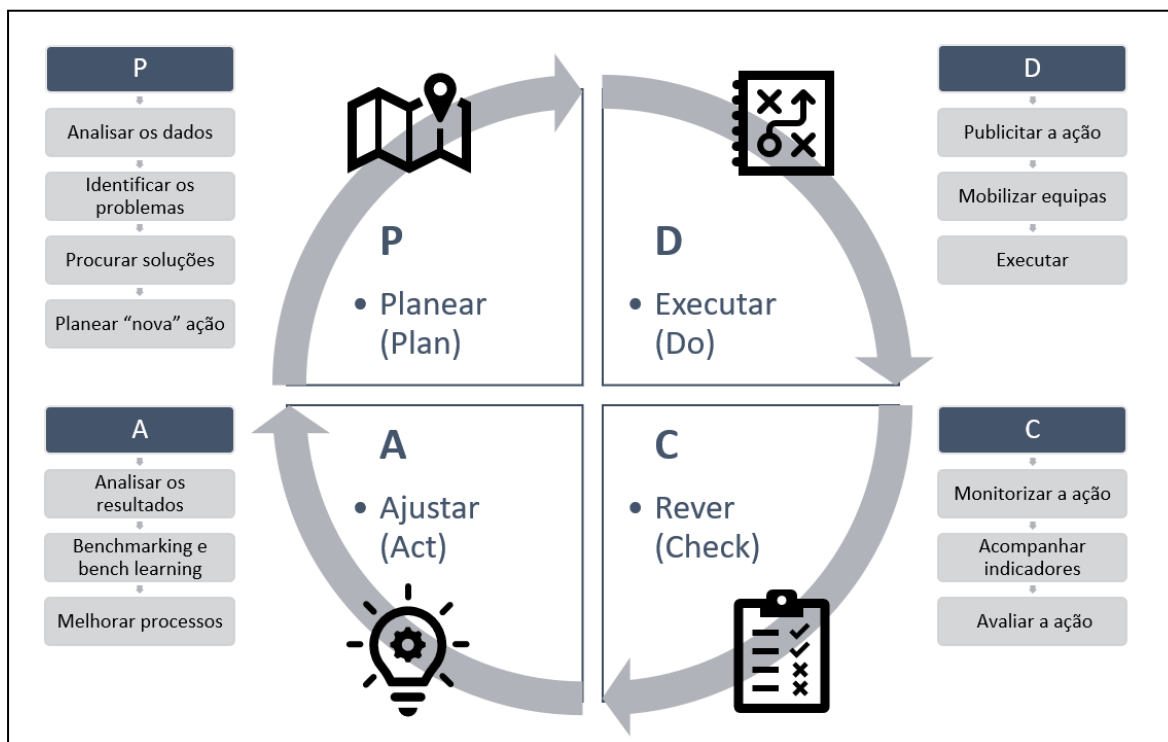


Figura 1 – Ciclo PDCA

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

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

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

8.2. Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Exemplo de Meta

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

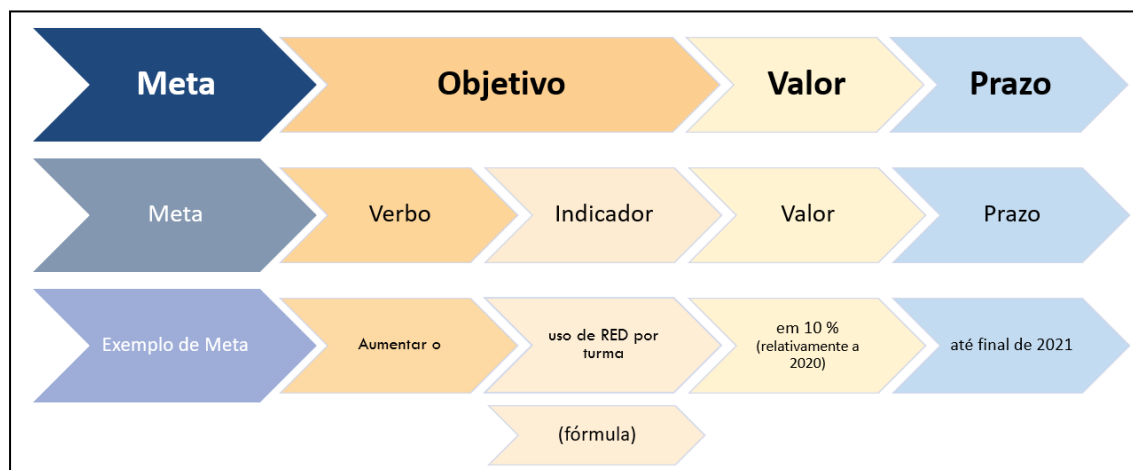


Figura 2 – Construção de metas

Análise do nível de consecução da meta

Data do cálculo

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

Variáveis a mobilizar

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

Fórmulas

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

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

8.3. Anexo 3 – Tipos de indicador

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

Assim, temos os seguintes tipos de indicador:

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