



**Agrupamento de Escolas de Mira,
Mira**

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
15/08/2025

Apoio



Equipa de autoavaliação

Área/Função	Nome
Coord. EAA - Docente	Vitor Fernandes
Representante do 1ºCEB	Hélder Jesus
Representante do 2ºCEB	Rui Pratas
Representante do 3ºCEB	Cristina Carriço, Catarina Griné e Fátima Bica
Representante do Ensino Secundário	Isabel Ribau Almeida, Célia Fonseca e Conceição Novo
Representantes dos Cursos Profissionais	Ricardo Pinto
Representante dos Professores Bibliotecários	Euclides Griné
Representante AT	Paula Alcaide
Representante AO	Júlia Pacheco
Representante da Associação de Estudantes	Matias Barreto
Representante da Associação de Pais e Encarregados de Educação	Carla Claro e Tânia Petronilho
Representante Stakeholders/Parceiros	Bruno Alcaide

Responsabilidade sobre o documento			
PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA			
Elaborado por:	Equipa de Autoavaliação	Em:	15/08/2025
Verificado por:	Diretor	Em:	--
Aprovado por:	Conselho Pedagógico	Em:	--
Revisões	Data	Secção revista	Motivo da alteração
0	15/08/2025	--	Criação do documento
Versão atual	Ver. 1	Referência	CP-20250815-b

Índice

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	5
DEFINIÇÃO DE TERMOS	7
INTRODUÇÃO	9
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1.1. OBJETIVO	10
1.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO	10
1.3. RESUMO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	12
<i>AM1 – Comunicação interna e externa eficaz</i>	<i>12</i>
<i>AM2 – Articulação curricular e trabalho colaborativo</i>	<i>12</i>
<i>AM3 – Melhoria da monitorização e avaliação interna</i>	<i>12</i>
<i>AM4 – Promoção de práticas pedagógicas inovadoras.....</i>	<i>13</i>
2. OPORTUNIDADES DE MELHORIA E FUNDAMENTAÇÃO	14
2.1. RESUMO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	14
2.2. APRESENTAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS	16
3. AÇÕES DE MELHORIA A IMPLEMENTAR	21
3.1. QUICK WINS - MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO	21
3.2. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO.....	22
3.3. IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	23
3.4. JUSTIFICAÇÃO DAS PONTUAÇÕES ATRIBUÍDAS	25
3.5. PLANEAMENTO DAS QUICK WINS E AÇÕES DE MELHORIA.....	28
4. FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	31
4.1. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	31
AM1 – COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA EFICAZ.....	33
AM2 – ARTICULAÇÃO CURRICULAR E TRABALHO COLABORATIVO	37
AM3 – MELHORIA DA MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO INTERNA	41
AM4 – PROMOÇÃO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INOVADORAS.....	45
5. RECOMENDAÇÕES.....	48
6. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM)	49
6.1. COORDENAÇÃO DAS AM.....	49
6.2. MONITORIZAÇÃO E SUPERVISÃO	50
7. APÊNDICES	51
7.1. O PROJETO EDUCATIVO	52
7.1.1. <i>Domínio A – Liderança, Gestão e (Des)envolvimento.....</i>	<i>52</i>
7.1.2. <i>Domínio B – Prestação do Serviço Educativo.....</i>	<i>52</i>
7.1.3. <i>Domínio C – Resultados Académicos e Sociais</i>	<i>52</i>
7.1.4. <i>Resumo</i>	<i>53</i>
7.2. O PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR	54
7.2.1. <i>Eixo 2: Liderança e Gestão.....</i>	<i>54</i>
7.2.2. <i>Eixo 2: Prestação de Serviço Educativo.....</i>	<i>54</i>
7.2.3. <i>Eixo 3: O Digital, a Comunicação e a Internacionalização / Intercâmbio</i>	<i>54</i>
7.2.4. <i>Eixo 4: Gestão de Recursos e Equipamentos</i>	<i>55</i>
7.2.5. <i>Resumo</i>	<i>55</i>
7.3. O RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO EXTERNA DA ESCOLA (IGEC)	56
7.3.1. <i>Resultados</i>	<i>56</i>

7.3.2.	<i>Prestação do Serviço Educativo</i>	56
7.3.3.	<i>Liderança e Gestão</i>	56
7.3.4.	<i>Resumo</i>	57
7.4.	ANÁLISE DOS RELATÓRIOS EQAVET	58
7.4.1.	<i>Introdução</i>	58
7.4.2.	<i>Evolução dos Resultados</i>	58
7.4.3.	<i>Pontos Fortes</i>	58
7.4.4.	<i>Áreas de Melhoria</i>	59
7.4.5.	<i>Resumo</i>	59
7.5.	RELATÓRIOS DOS GRUPOS DE FOCO	60
7.5.1.	<i>Alunos</i>	60
7.5.2.	<i>Pessoal Docente</i>	60
7.5.3.	<i>Encarregados de Educação</i>	61
7.5.4.	<i>Pessoal Não Docente</i>	62
7.5.5.	<i>Parceiros</i>	62
7.5.6.	<i>Resumo</i>	63
7.6.	RELATÓRIO DE ATIVIDADES EMAEI	64
7.6.1.	<i>Introdução</i>	64
7.6.2.	<i>Principais Dificuldades Identificadas</i>	64
7.6.3.	<i>Pontos Fortes</i>	64
7.6.4.	<i>Medidas Implementadas</i>	64
7.6.5.	<i>Impacto das Medidas</i>	65
7.6.6.	<i>Propostas de Melhoria</i>	65
7.6.7.	<i>Resumo</i>	65
7.7.	RELATÓRIOS DOS DEPARTAMENTOS (2025)	66
7.7.1.	<i>Introdução</i>	66
7.7.2.	<i>Departamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico</i>	66
7.7.3.	<i>Departamento de Línguas</i>	66
7.7.4.	<i>Departamento de Expressões</i>	67
7.7.5.	<i>Departamento de Ciências Sociais e Humanas</i>	67
7.7.6.	<i>Departamento de Matemática e Ciências Experimentais</i>	68
7.7.7.	<i>Resumo</i>	68
7.8.	RELATÓRIO PAA	69
7.8.1.	<i>Introdução</i>	69
7.8.2.	<i>Pontos Fortes Identificados</i>	69
7.8.3.	<i>Áreas de Melhoria</i>	69
7.8.4.	<i>Propostas de Ação</i>	69
7.8.5.	<i>Visão para o Futuro</i>	71
7.8.6.	<i>Resumo</i>	71
7.9.	O PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DIGITAL DA ESCOLA (PADDE)	72
7.9.1.	<i>Introdução</i>	72
7.9.2.	<i>Fragilidades estruturais e organizacionais</i>	72
7.9.3.	<i>Limitações materiais e tecnológicas</i>	72
7.9.4.	<i>Capacitação digital insuficiente</i>	72
7.9.5.	<i>Sistemas de informação e gestão</i>	73
7.9.6.	<i>Necessidade de uma estratégia integrada</i>	73
7.9.7.	<i>Resumo</i>	73
7.10.	A GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO	74
7.10.1.	<i>Critério 1 – Liderança</i>	74
7.10.2.	<i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	74
7.10.3.	<i>Critério 3 – Pessoas</i>	74
7.10.4.	<i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	75
7.10.5.	<i>Critério 5 – Processos</i>	75
7.10.6.	<i>Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e partes interessadas</i>	75
7.10.7.	<i>Critério 7 – Resultados das pessoas</i>	75

7.10.8. Critério 8 – Resultados da responsabilidade social.....	76
7.10.9. Critério 9 – Resultados do desempenho-chave.....	76
7.10.10. Resumo	76
7.11. Os QUESTIONÁRIOS APLICADOS À COMUNIDADE	77
7.11.1. Alunos.....	77
7.11.2. Pais/Encarregados de Educação.....	78
7.11.3. Parceiros/Stakeholders.....	79
7.11.4. Pessoal docente	79
7.11.5. Pessoal Não docente (PND)	80
7.11.6. Resumo	81
8. ANEXOS.....	82
8.1. ANEXO 1 CICLO PDCA	83
8.2. ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES.....	84
8.3. ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	86

Índice de figuras

FIGURA 1 – CICLO PDCA.....	83
FIGURA 2 – CONSTRUÇÃO DE METAS.....	84

Índice de tabelas

TABELA 1 - OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES E RELEVÂNCIA	17
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 INTERNA E EXTERNA EFICAZ: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	25
TABELA 6 – AM2 - ARTICULAÇÃO CURRICULAR E TRABALHO COLABORATIVO: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO.....	26
TABELA 7 – AM3 - MELHORIA DA MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO INTERNA: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	26
TABELA 8 – AM4 - PROMOÇÃO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS INOVADORAS: JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO	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 (*Common Assessment Framework*, em português: Estrutura Comum de Avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (<https://www.caf.dgaep.gov.pt/>).
- DGAEP..... Direção Geral da Administração e do Emprego Público (<https://www.dgaep.gov.pt/>).
- EAA Equipa de autoavaliação (do observatório de qualidade ou equivalente), sobre a qual recaem as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação na organização. É constituída por vários elementos: alunos, pais/EE, docentes, não docentes e parceiros.
- EQAVET Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (<http://www.qualidade.anqep.gov.pt>). European Quality Assurance in Vocational Education and Training.
- EE ou Pais/EE Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos.
- EFQM European Foundation for Quality Management (<https://www.efqm.org/>).
- EIPA..... European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>).
- GAA Grelha de autoavaliação, produzida pela EAA.
- IGEC..... Inspeção Geral da Educação e Ciência (<https://www.igec.mec.pt>).
- PADDE..... Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas. Tem por base o quadro conceptual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia, designadamente o DigCompEdu e o DigCompOrg.

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

Definição de termos¹

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

Introdução

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

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

- Atas dos Grupos de Foco (pós CAF Educação)
- Grelha de Autoavaliação (abreviado para GAA ou Documento L, produzido pela EAA);
- Projeto de intervenção do/a Diretor/a;
- Projeto Educativo;
- Relatório da Avaliação Externa, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Relatório da equipa EMAEI
- Relatório do PAM
- Relatório do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)
- Relatórios de reflexão dos Departamentos Curriculares
- Relatórios do processo EQAVET
- Relatórios dos questionários aplicados à comunidade (alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e parceiros) no âmbito da CAF Educação.
- Relatório das Bibliotecas Escolares

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

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

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

1. Sumário executivo

1.1. 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.

1.2. 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.

1.3. Resumo das ações de melhoria

AM1 – Comunicação interna e externa eficaz.

- **Fontes:** Projeto de Intervenção, PADDE, Relatórios EQAVET, GAA, Departamentos Curriculares
- **Objetivo:** Melhorar a comunicação entre todos os setores do AE Mira e a comunidade externa, através de um plano estruturado que assegure canais regulares, diversificados e eficazes de partilha de informação, reforçando a imagem externa do agrupamento e garantindo mecanismos de recolha de feedback para ajustar práticas comunicacionais.
- **Relevância da AM:** A comunicação eficaz é transversal a todas as áreas de atuação do AE Mira, influenciando a articulação interna, a participação da comunidade e a perceção externa da escola. É apontada como prioridade estratégica no Projeto de Intervenção, no PADDE e no EQAVET, sendo reconhecida como determinante para reforçar o envolvimento e a confiança dos stakeholders.

AM2 – Articulação curricular e trabalho colaborativo

- **Fontes:** Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), Projeto de Intervenção, Relatórios EQAVET, PADDE, GAA
- **Objetivo:** Reforçar a articulação curricular vertical e horizontal, promovendo o trabalho colaborativo entre ciclos e disciplinas, através de momentos regulares de planificação e partilha de práticas, implementação de projetos interdisciplinares e monitorização da eficácia das ações.
- **Relevância da AM:** A coerência e continuidade das aprendizagens dependem de uma articulação curricular consistente. O PEA e o Projeto de Intervenção definem-na como prioridade, enquanto EQAVET, PADDE e GAA identificam-na como fator-chave para a melhoria dos resultados e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas integradas e alinhadas.

AM3 – Melhoria da monitorização e avaliação interna

- **Fontes:** GAA, Projeto de Intervenção, Relatórios EQAVET, Projeto Educativo (PEA)

- **Objetivo:** Sistematizar os procedimentos de monitorização e avaliação interna, definindo indicadores claros, produzindo relatórios periódicos de progresso e utilizando os resultados obtidos para ajustar ações e apoiar a tomada de decisão.
- **Relevância da AM:** Um sistema de monitorização eficaz garante a melhoria contínua e a transparência da gestão. O PEA e o Projeto de Intervenção associam-no à manutenção de certificações de qualidade e ao uso do ciclo PDCA. A GAA e o EQAVET identificam a necessidade de uniformizar procedimentos e de reforçar a avaliação de indicadores de desempenho como condição para o sucesso organizacional.

AM4 – Promoção de práticas pedagógicas inovadoras

- **Fontes:** Projeto de Intervenção, PADDE, Relatórios EQAVET, Departamentos Curriculares
- **Objetivo:** Promover práticas pedagógicas inovadoras que incentivem metodologias ativas (como STEAM, DAC e PBL), integrem tecnologias digitais e inteligência artificial nos processos de ensino e aprendizagem, criem espaços e projetos que estimulem a autonomia e a criatividade dos alunos, e promovam a monitorização e partilha de boas práticas entre docentes.
- **Relevância da AM:** A inovação pedagógica potencia o envolvimento, a motivação e o sucesso dos alunos. O Projeto de Intervenção e o PADDE apontam a necessidade de metodologias digitais e inclusivas; os relatórios EQAVET reforçam o papel do empreendedorismo e da participação ativa; e os Departamentos Curriculares sublinham a importância de diversificar práticas e estratégias de avaliação.

2. 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).

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

Projeto Educativo

O PE do Agrupamento de Escolas de Mira evidencia preocupações centrais com a melhoria contínua da qualidade educativa, a inclusão e o sucesso escolar. Destaca-se o combate ao abandono e insucesso, especialmente nos cursos profissionais, através de medidas de sinalização precoce e envolvimento dos encarregados de educação. A escola aposta na capacitação digital dos docentes, na articulação curricular e na inovação pedagógica, embora reconheça fragilidades na transversalidade curricular. A comunicação interna e externa, bem como o envolvimento da comunidade, são áreas críticas em desenvolvimento. A adoção dos modelos EQAVET e CAF reforça o compromisso com a autoavaliação e gestão estratégica, sustentada por evidências e indicadores.

Projeto de Intervenção do Diretor

O documento “Projeto de Intervenção do Diretor do AE Mira” para o quadriénio 2023–2027 revela preocupações centrais com a inclusão, o sucesso educativo e a coesão comunitária. Destaca fragilidades como o baixo rendimento escolar em disciplinas nucleares, a fraca articulação curricular entre ciclos e o envolvimento limitado dos encarregados de educação. Aponta ameaças externas como a escassez de recursos financeiros, o descrédito da profissão docente e o impacto de contextos familiares desfavorecidos. Propõe uma liderança partilhada, estratégias de inovação pedagógica, reforço da comunicação digital e valorização dos recursos humanos. O objetivo é construir uma escola humanamente feliz, promotora de equidade, excelência e participação ativa de todos os intervenientes.

Relatório IGEC

O relatório da IGEC sobre o Agrupamento de Escolas de Mira identifica preocupações relevantes em várias dimensões. Destaca-se a necessidade de melhorar os resultados escolares nos 1.º e 2.º ciclos, com especial atenção às disciplinas de Português e Matemática, onde os indicadores estão abaixo dos valores esperados. Aponta também fragilidades na articulação curricular entre ciclos e na definição de metas específicas por disciplina, o que compromete a eficácia das práticas pedagógicas. A autoavaliação é considerada irregular e pouco enraizada na cultura organizacional, exigindo maior consolidação. Apesar de práticas organizacionais eficazes e parcerias sólidas, o relatório sublinha a importância de reforçar o trabalho colaborativo entre docentes e de estruturar melhor os planos de turma para garantir uma melhoria sustentada do sucesso educativo.

Relatórios EQAVET

A análise dos documentos EQAVET do Agrupamento de Escolas de Mira revela um percurso consistente de melhoria da qualidade na EFP, com resultados positivos em sucesso escolar e

prosseguimento de estudos. Persistem desafios na empregabilidade e no envolvimento dos stakeholders externos, que devem ser abordados com ações concretas de comunicação, articulação com empresas e reforço da orientação vocacional. A continuidade do ciclo EQAVET, com monitorização rigorosa e envolvimento da comunidade educativa, é essencial para consolidar os progressos e enfrentar as áreas críticas.

Grupos de Foco

Com base na análise dos cinco grupos de foco envolvidos nas reuniões de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Mira, emergem preocupações transversais e estruturantes. Destacam-se a insuficiência na comunicação interna e externa, a falta de articulação entre serviços e ciclos de ensino, e a necessidade de maior envolvimento da comunidade educativa nos processos de decisão. Foram também apontadas fragilidades na gestão de recursos humanos e materiais, na preparação dos alunos para a vida ativa, e na resposta às necessidades específicas dos alunos, incluindo os migrantes e os que requerem apoio especializado. A imagem do agrupamento, a segurança, a qualidade dos serviços escolares e a valorização do trabalho desenvolvido surgem como áreas críticas que exigem atenção no plano de melhoria.

Relatório EMAEI

A EMAEI tem desempenhado um papel estruturante na promoção de uma escola inclusiva, com impacto positivo na identificação precoce de riscos, na articulação entre intervenientes, na formação da comunidade educativa e na melhoria do ambiente escolar. Reconhece-se, contudo, a necessidade de reforçar a monitorização, a articulação interinstitucional e a capacitação dos profissionais. O relatório evidencia preocupações centrais relacionadas com a escassez de recursos humanos e materiais, a sobrecarga dos profissionais envolvidos na monitorização das medidas de apoio à inclusão, e a complexidade dos processos administrativos. Destaca também dificuldades na integração de alunos migrantes, apelando por respostas mais eficazes e inclusivas. A necessidade de formação contínua dos docentes e técnicos, bem como o reforço da articulação com as famílias e entidades externas, são apontadas como áreas críticas. Apesar dos avanços na monitorização e resposta às necessidades dos alunos, o documento sublinha a urgência de consolidar práticas colaborativas, melhorar a comunicação interna e externa, e definir indicadores claros para avaliar o impacto das medidas implementadas.

Relatórios dos Departamentos

Os relatórios dos departamentos curriculares do Agrupamento de Escolas de Mira revelam preocupações comuns centradas na articulação pedagógica, na adequação dos recursos às práticas letivas e na inclusão. Destaca-se a necessidade de reforçar a articulação vertical e interdisciplinar entre ciclos e disciplinas, melhorar a diferenciação pedagógica e o acompanhamento individualizado dos alunos, sobretudo nas transições de ciclo e no acolhimento de alunos migrantes. A escassez de recursos materiais e humanos, como técnicos especializados e espaços adequados, é transversal aos departamentos. Além disso, há uma preocupação com o envolvimento dos encarregados de educação e da comunidade escolar, bem como com a atualização metodológica e tecnológica dos docentes. Estas questões apontam para a urgência de medidas estruturais e pedagógicas que promovam maior equidade, eficácia e inovação educativa.

Relatório do PAA

O Relatório do PAA revela preocupações centrais na gestão e implementação do Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas de Mira. Destaca-se a necessidade de reforçar a

comunicação interna e externa, melhorar o planeamento colaborativo e garantir uma monitorização mais sistemática das atividades. A equidade no acesso às ações propostas, especialmente para alunos em situação socioeconómica vulnerável, é uma prioridade transversal. O relatório também sublinha a importância da formação contínua dos profissionais e da participação ativa da comunidade educativa. A avaliação regular e o ajustamento do plano são vistos como essenciais para assegurar a eficácia e a relevância das atividades, promovendo uma cultura organizacional centrada na inclusão, inovação e melhoria contínua.

PADDE

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do Agrupamento de Escolas de Mira identifica fragilidades significativas na integração das tecnologias digitais, como a escassez e obsolescência de equipamentos, dificuldades de acesso à Internet, falta de competências digitais entre docentes, alunos e pessoal não docente, e ausência de uma cultura organizacional propensa à inovação. Aponta também problemas nos sistemas de informação e comunicação interna. Apesar disso, reconhece pontos fortes como a existência de clubes e projetos inovadores, uso consolidado da plataforma Moodle e iniciativas de capacitação digital. O documento propõe uma estratégia abrangente, com ações concretas e parcerias externas, visando uma transformação digital equilibrada, inclusiva e sustentável.

Grelha de Autoavaliação

O documento de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Mira revela preocupações centrais com a melhoria contínua da qualidade educativa, a eficácia da liderança e gestão, e a inclusão de todos os intervenientes no processo escolar. Destacam-se fragilidades na comunicação institucional, na formalização de processos de avaliação e na articulação entre estruturas. Há também foco na necessidade de reforçar a educação digital, modernizar infraestruturas e garantir acessibilidade plena. A gestão de parcerias, recursos humanos e tecnológicos é vista como área crítica, exigindo maior planeamento e monitorização. A participação dos alunos e da comunidade educativa é valorizada, mas requer mecanismos mais eficazes de recolha e resposta ao feedback. Em suma, o documento aponta para uma escola empenhada, mas ainda em fase de consolidação organizacional e estratégica.

Questionários Aplicados à Comunidade

Os cinco relatórios dos questionários da CAF Educação aplicados aos diferentes públicos (alunos, pais/EE, PD, PND e parceiros) revelam preocupações transversais no Agrupamento. Destaca-se a necessidade de reforçar a comunicação interna e a escuta ativa, com vários grupos a sentirem-se pouco envolvidos nas decisões. A valorização e reconhecimento dos esforços individuais e coletivos é apontada como insuficiente, sobretudo pelo pessoal não docente. A formação é considerada pouco diversificada e desajustada face às suas funções, condicionando o desenvolvimento profissional. Persistem críticas à transparência na avaliação de desempenho e à centralização da liderança. As condições físicas, como higiene, segurança e funcionamento dos serviços, também geram insatisfação. Por fim, há uma perceção de afastamento entre o Agrupamento e a comunidade, exigindo maior abertura e envolvimento externo.

2.2. 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 **ordem alfabética**:

Tabela 1 - Oportunidades de melhoria, com identificação das fontes e relevância

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Articulação curricular e trabalho colaborativo	PEA, Projeto de Intervenção, Relatórios EQAVET, PADDE, GAA	5 – Processos	Coordenação pedagógica e integração curricular	A articulação entre ciclos e disciplinas é insuficiente, comprometendo a coerência curricular e o alinhamento de estratégias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar/Reforçar a política de articulação vertical e horizontal. 2. Criar momentos regulares de trabalho colaborativo. 3. Implementar projetos interdisciplinares. 4. Monitorizar e avaliar a eficácia das articulações. 	<p>PEA: “Reforçar a articulação curricular e interdisciplinaridade.”</p> <p>Projeto de Intervenção: “Potenciar o trabalho colaborativo entre ciclos e disciplinas.”</p> <p>Relatórios EQAVET: “Reforço do papel dos stakeholders internos na recuperação de aprendizagens.”</p> <p>PADDE: “Integração curricular – uso de plataformas, recursos digitais interativos e ambientes de aprendizagem online.”</p>	A articulação curricular é vital para a continuidade das aprendizagens. PEA e Projeto de Intervenção estabelecem-na como meta estratégica. EQAVET e PADDE associam-na à recuperação de aprendizagens e integração digital.
Comunicação interna e externa eficaz	Projeto de Intervenção, PADDE, Relatórios EQAVET, GAA, Departamentos Curriculares	4 – Parcerias e Recursos	Comunicação e relação com a comunidade educativa	A comunicação interna e externa apresenta lacunas na clareza, rapidez e envolvimento da comunidade. É necessário melhorar a circulação de informação e a projeção da imagem do AE Mira.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver/Reforçar e implementar um plano de comunicação interna e externa estruturado. 2. Definir canais regulares e diversificados de partilha de informação. 3. Melhorar a divulgação das atividades e reforçar a imagem externa. 4. Garantir mecanismos de recolha de feedback sobre a comunicação. 	<p>Projeto de Intervenção: “Melhorar a comunicação interna e externa, reforçando a imagem do agrupamento na comunidade.”</p> <p>PADDE: “Melhorar a literacia digital de toda a comunidade escolar (...) garantindo acesso universal e equitativo às tecnologias.”</p> <p>Relatórios EQAVET: “Melhorar comunicação e divulgação (interna e externa).”</p> <p>GAA: “Necessidade de melhorar os mecanismos de comunicação com a comunidade escolar e parceiros.”</p>	A comunicação é transversal à eficácia organizacional. É mencionada como prioridade no Projeto de Intervenção e no PADDE, associada ao reforço digital. EQAVET e GAA identificam-na como área de melhoria crítica. Departamentos ligam-na a falhas na articulação interna.

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Formação e valorização do pessoal não docente	Projeto de Intervenção, PADDE, GAA, Relatórios Estatísticos CAF (PND)	3 – Gestão de Pessoas	Desenvolvimento profissional e envolvimento do pessoal não docente	O pessoal não docente refere falta de valorização, oportunidades formativas e envolvimento em decisões, bem como funções repetitivas e desmotivação.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar e divulgar anualmente o plano de formação contínua do PND. 2. Criar mecanismos de envolvimento em decisões. 3. Promover ações de valorização e reconhecimento. 4. Diversificar funções e responsabilidades. 	<p>Projeto de Intervenção: “Valorizar recursos humanos (...) incluindo o pessoal não docente.”</p> <p>PADDE: “Formação contínua obrigatória para docentes e não docentes em áreas digitais.”</p> <p>GAA: “Necessidade de envolver mais o pessoal não docente.”</p> <p>Relatório CAF PND: “Formação pouco variada; funções repetitivas; falta de valorização profissional.”</p>	A valorização do PND é condição para o bom funcionamento escolar. Projetos e relatórios sublinham a urgência de investir em formação, reconhecimento e envolvimento.
Fortalecimento da liderança intermédia e partilhada	Projeto de Intervenção, GAA, Relatórios Departamentais	1 – Liderança	Desenvolvimento e distribuição da liderança	A liderança intermédia carece de mais autonomia e partilha, limitando a eficácia da gestão pedagógica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar autonomia das lideranças intermédias. 2. Criar mecanismos de partilha de responsabilidades. 3. Promover formação para as lideranças de topo e intermédias. 4. Envolver as lideranças na definição e monitorização de estratégias. 	<p>Projeto de Intervenção: “Consolidando a liderança pedagógica e a gestão colaborativa.”</p> <p>GAA: “Necessidade de consolidar lideranças intermédias.”</p> <p>Depart. CSH: “Maior envolvimento dos coordenadores de disciplina.”</p>	Lideranças intermédias são fundamentais para implementar estratégias. Projeto e GAA indicam reforço como prioritário. Departamentos confirmam relevância.
Gestão e otimização de recursos e equipamentos	Projeto de Intervenção, PADDE, Relatórios Departamentais, Relatórios Estatísticos CAF	4 – Parcerias e Recursos	Gestão eficiente de recursos físicos e tecnológicos	Necessidade de melhoria na adequação, manutenção e distribuição de recursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar necessidades a partir dos dados recolhidos no processo CAF. 2. Criar e implementar um plano de manutenção. 3. Adequar/Intervir nos espaços e materiais. 4. Potenciar parcerias e financiamento através de candidaturas e/ou município. 	<p>Projeto de Intervenção: “Melhorar espaços e equipamentos.”</p> <p>PADDE: “Melhoria da rede e equipamentos.”</p> <p>Depart. Expressões: “Melhoria de recursos materiais e espaços.”</p> <p>Relat. CAF PD: “Necessidade de melhores condições físicas.”</p>	Recursos adequados impactam diretamente a qualidade pedagógica. Projetos, PADDE e relatórios apontam carências e soluções.

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Inclusão e prevenção do abandono escolar	Projeto de Intervenção, Relatórios EQAVET, IGEC, GAA	5 – Processos	Educação inclusiva e sucesso escolar	Apesar de bons resultados, persistem casos de absentismo e risco de abandono, exigindo mecanismos de sinalização precoce e maior articulação com os EE.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistema de sinalização precoce (modelo ABC de Balfanz). 2. Reforçar envolvimento dos EE. 3. Potenciar medidas de suporte à aprendizagem e inclusão. 4. Monitorizar o impacto das medidas na redução do abandono. 	<p>Projeto de Intervenção: “Promoção da disciplina e redução do absentismo.”</p> <p>Relatórios EQAVET: “Manter o abandono escolar abaixo dos valores de referência.”</p> <p>IGEC: “Necessidade de reforçar o acompanhamento dos alunos em risco de insucesso e abandono.”</p> <p>GAA: “Falta de procedimentos uniformes para sinalização e acompanhamento de casos de absentismo e abandono.”</p>	O combate ao abandono é prioritário no Projeto de Intervenção. EQAVET reforça o cumprimento de metas de abandono baixo. IGEC e GAA apontam a necessidade de medidas estruturadas e uniformes.
Melhoria da monitorização e avaliação interna	GAA, Projeto de Intervenção, Relatórios EQAVET, PEA	5 – Processos	Sistemas internos de monitorização e avaliação	A monitorização carece de uniformização, indicadores claros e regularidade, limitando ajustes estratégicos e prestação de contas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma Política de Autoavaliação para o Agrupamento. 2. Criar indicadores claros. 3. Divulgar relatórios semestrais. 4. Usar resultados para ajustar ações. 	<p>GAA: “Necessidade de uniformizar os procedimentos de monitorização e avaliação.”</p> <p>Projeto de Intervenção: “Renovar certificações de qualidade (...) implicando processos sistemáticos de autoavaliação.”</p> <p>Relatórios EQAVET: “Reforçar a monitorização e avaliação contínua.”</p> <p>PEA: “Integrar o ciclo PDCA na gestão das ações.”</p>	GAA identifica a uniformização como crítica. PEA e Projeto de Intervenção associam-na a certificações de qualidade. EQAVET reforça a avaliação contínua de indicadores.
Participação ativa dos alunos na vida escolar	Projeto de Intervenção, Relatórios EQAVET, Relatórios Estatísticos CAF (Alunos)	1 – Liderança	Envolvimento estudantil e cidadania escolar	A participação dos alunos em decisões e planificação de projetos é reduzida.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envolver os alunos na planificação. 2. Criar/Planificar os momentos regulares de audição. 3. Integrar representantes das turmas em grupos de trabalho. 4. Promover participação na autoavaliação da escola. 	<p>Projeto de Intervenção: “Reforçar a participação de todos os stakeholders.”</p> <p>Relatórios EQAVET: “Promoção do empreendedorismo e participação dos alunos.”</p> <p>Relat. CAF Alunos: “Reuniões com delegados precedidas de assembleias de turma.”</p>	A participação estudantil reforça cidadania e alinhamento com necessidades. Projeto, EQAVET e relatórios CAF confirmam relevância.

Oportunidade de Melhoria (OM)	Fontes Relevantes	Critério da CAF	Tema	Descrição	Objetivos da OM	Enquadramento da OM	Relevância da OM
Promoção da internacionalização e intercâmbio	Projeto de Intervenção, PADDE, PEA	4 – Parcerias e Recursos	Cooperação internacional e mobilidade educativa	A participação em projetos internacionais pode ser expandida para potenciar mobilidade e colaboração.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar projetos/parcerias internacionais. 2. Incentivar docentes e alunos a integrar mobilidade. 3. Divulgar oportunidades de participação. 4. Criar plano anual de internacionalização, em particular para os alunos da EFP (Educação e Formação Profissional). 	<p>Projeto de Intervenção: “Reforçar intercâmbios e parcerias.”</p> <p>PADDE: “Projetos colaborativos online entre turmas e escolas.”</p> <p>PEA: “Promover participação em redes e projetos internacionais.”</p>	Internacionalização enriquece cultural e pedagogicamente a comunidade. Projetos e PEA estabelecem-na como meta. PADDE reforça papel das tecnologias na cooperação.
Promoção de práticas pedagógicas inovadoras	Projeto de Intervenção, PADDE, Relatórios EQAVET, Departamentos Curriculares	5 – Processos	Inovação pedagógica e metodologias ativas	As metodologias inovadoras não estão generalizadas. É preciso fomentar criatividade, autonomia e integração de recursos digitais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar metodologias ativas (como STEAM, DAC, PBL, entre outras). 2. Integrar tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem, incluindo as TIC e a IA. 3. Criar espaços/projetos para autonomia e criatividade. 4. Monitorizar e partilhar boas práticas. 	<p>Projeto de Intervenção: “Práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas.”</p> <p>PADDE: “Integrar metodologias digitais inovadoras no ensino-aprendizagem.”</p> <p>Relatórios EQAVET: “Promoção do empreendedorismo e participação dos alunos.”</p> <p>Departamento de Línguas: “Diversificar práticas e avaliação.”</p>	A inovação aumenta o envolvimento e sucesso dos alunos. Projetos e relatórios reforçam a integração de metodologias e tecnologias.

3. 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.

3.1. Quick Wins - Melhorias a implementar de imediato

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

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

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

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

Código	Quick Win	Objetivos	Fonte	Justificação
QW1	Melhorar a comunicação entre escola, alunos e encarregados de educação	Reduzir falhas na transmissão de informações; aumentar transparência e envolvimento	Alunos, Pais/EE, PND	Pode ser implementada com canais digitais já existentes (email, plataformas de gestão escolar e placard físico); exige apenas coordenação interna
QW2	Criar mecanismos regulares de escuta ativa aos diferentes públicos	Aumentar participação nas decisões; reduzir sensação de exclusão; melhorar resposta às sugestões	Alunos, Pais/EE, PND	Reuniões abertas, caixas de sugestões ou formulários online são de fácil execução e não exigem investimento
QW3	Atualizar e tornar mais acessível a informação online da escola	Corrigir desatualizações; facilitar acesso à informação; melhorar comunicação institucional	Alunos, Pais/EE, Parceiros	A atualização do site depende apenas da equipa interna e pode ser feita com recursos já disponíveis
QW4	Reorganizar e melhorar o serviço de bar escolar	Diversificar oferta alimentar; melhorar atendimento; renovar espaço físico	Alunos, Pais/EE, PD	Reorganização de horários e revisão de produtos pode ser feita com fornecedores atuais; não exige obras
QW5	Melhorar a qualidade e organização do serviço de refeitório	Reduzir filas; melhorar qualidade das refeições; garantir higiene e equidade	Alunos, Pais/EE, PD	Reorganização de turnos e recolha de feedback são ações simples; melhorias na ementa podem ser negociadas

Código	Quick Win	Objetivos	Fonte	Justificação
QW6	Promover a participação dos alunos na vida escolar	Dar voz aos alunos; aumentar envolvimento em decisões; combater exclusão	Alunos, Pais/EE, PD	Pode ser feita com pequenos ajustes nos conselhos de turma e criação de fóruns de alunos
QW7	Requalificar os espaços exteriores para lazer e recreio	Criar zonas seguras e funcionais; promover bem-estar; responder à falta de áreas adequadas	Alunos, Pais/EE, PD	Pode começar com reorganização de mobiliário existente e sinalização; não exige obras imediatas
QW8	Reforçar a imagem e envolvimento do agrupamento na comunidade	Combater perceção de isolamento; promover iniciativas abertas; valorizar parcerias	Alunos, Pais/EE, Parceiros	Requer planeamento de eventos e comunicação externa, mas pode ser feito com apoio local e voluntariado
QW9	Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida	Corrigir falhas nos acessos; garantir inclusão; adaptar espaços físicos	Alunos, Pais/EE, Parceiros	Pode exigir obras ou adaptações físicas, o que aumenta a complexidade e custo
QW10	Reforçar a segurança e vigilância no espaço escolar	Prevenir bullying, consumo de substâncias e entrada de objetos perigosos; aumentar a sensação de segurança	Alunos, Pais/EE, PND	Envolve reorganização de pessoal, formação e possível reforço de vigilância; depende de recursos humanos adicionais

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.

3.2. 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

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 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 de recursos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.
	1	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos para ser alcançada; depende de decisão ou fatores externos à organização.
C 3 Clientes	5	A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	3	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.
	1	Improvável impacto na satisfação do cidadão/cliente ou serviço/cliente.

3.3. Identificação das Ações de Melhoria

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

Tabela 4 - Priorização das Oportunidades de Melhoria (AM)

Oportunidade de Melhoria/AM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
AM1 - Comunicação interna e externa eficaz	<ol style="list-style-type: none"> Desenvolver/Reforçar e implementar um plano de comunicação interna e externa estruturado. Definir canais regulares e diversificados de partilha de informação. Melhorar a divulgação das atividades e reforçar a imagem externa. Garantir mecanismos de recolha de feedback sobre a comunicação. 	5	5	5	125	Alta
AM2 - Articulação curricular e trabalho colaborativo	<ol style="list-style-type: none"> Criar/Reforçar a política de articulação vertical e horizontal. Criar momentos regulares de trabalho colaborativo. Implementar projetos interdisciplinares. Monitorizar e avaliar a eficácia das articulações. 	5	5	5	125	Alta

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

Oportunidade de Melhoria/AM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
AM3 - Melhoria da monitorização e avaliação interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma Política de Autoavaliação para o Agrupamento. 2. Criar indicadores claros. 3. Divulgar relatórios semestrais. 4. Usar resultados para ajustar ações. 	5	5	5	125	Alta
AM4 -Promoção de práticas pedagógicas inovadoras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar metodologias ativas. 2. Integrar tecnologias digitais. 3. Criar espaços/projetos para autonomia e criatividade. 4. Monitorizar e partilhar boas práticas. 	5	5	5	125	Alta
Inclusão e prevenção do abandono escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistema de sinalização precoce (modelo ABC de Balfanz). 2. Reforçar envolvimento dos EE. 3. Potenciar medidas de suporte à aprendizagem e inclusão. 4. Monitorizar o impacto das medidas na redução do abandono. 	5	3	5	75	Média
Formação e valorização do pessoal não docente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar e implementar plano de formação contínua. 2. Criar mecanismos de envolvimento em decisões. 3. Promover ações de valorização e reconhecimento. 4. Diversificar funções e responsabilidades. 	5	5	3	75	Média
Participação ativa dos alunos na vida escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envolver os alunos na planificação. 2. Criar momentos regulares de auscultação. 3. Integrar representantes em grupos de trabalho. 4. Promover participação na autoavaliação. 	5	3	5	75	Média
Fortalecimento da liderança intermédia e partilhada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar autonomia das lideranças intermédias. 2. Criar mecanismos de partilha de responsabilidades. 3. Promover formação em liderança. 4. Envolver lideranças na definição e monitorização de estratégias. 	3	3	5	45	Baixa

Oportunidade de Melhoria/AM	Objetivos	Impacto	Capacidade	Clientes	Pontuação	Prioridade
Promoção da internacionalização e intercâmbio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar projetos/parcerias internacionais. 2. Incentivar docentes e alunos a integrar mobilidade. 3. Divulgar oportunidades de participação. 4. Criar plano anual de internacionalização. 	3	3	3	27	Baixa
Gestão e otimização de recursos e equipamentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar necessidades. 2. Implementar plano de manutenção. 3. Adequar espaços e materiais. 4. Potenciar parcerias e financiamento. 	3	3	5	45	Baixa

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

3.4. Justificação das pontuações atribuídas

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

Tabela 5 – AM1 - Comunicação interna e externa eficaz: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto significativo na melhoria da articulação interna, da imagem externa e da ligação com a comunidade, respondendo a um objetivo estratégico do Projeto Educativo de reforçar a ligação escola-comunidade. No Projeto de Intervenção surge como meta central “melhorar a comunicação interna e externa, reforçando a imagem do agrupamento”. A Grelha de Autoavaliação (GAA) identifica lacunas nos mecanismos de comunicação com a comunidade escolar e parceiros. Os Relatórios EQAVET reforçam a necessidade de melhorar a divulgação (interna e externa) para aumentar a participação. Nos Departamentos Curriculares surgem exemplos de articulação insuficiente ligados a falhas de comunicação.
Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo, recorrendo a recursos internos já existentes (páginas web, redes sociais, reuniões e canais de comunicação internos), exigindo sobretudo organização e planeamento. A implementação depende da própria escola, sem condicionantes externas significativas, e o PADDE já contempla medidas e ferramentas digitais de suporte.
Clientes	5	Tem impacto direto na satisfação de todos os stakeholders: melhora o fluxo de informação para alunos, EE, docentes, PND e parceiros. Nos Relatórios Estatísticos da CAF e no GAA há evidências de que a falta de informação ou comunicação pouco eficaz afeta negativamente a participação e o envolvimento, sendo esta uma necessidade identificada por diferentes grupos.

Tabela 6 – AM2 - Articulação curricular e trabalho colaborativo: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto significativo na melhoria da coerência curricular e na continuidade das aprendizagens, tal como definido no Projeto Educativo (“reforçar a articulação curricular e interdisciplinaridade”) e no Projeto de Intervenção (“potenciar o trabalho colaborativo entre ciclos e disciplinas”). A GAA identifica a articulação vertical e horizontal como área prioritária de melhoria. Os Relatórios EQAVET associam a recuperação de aprendizagens e o reforço das competências dos alunos a uma maior colaboração entre docentes. O PADDE reforça a integração curricular através do digital, potencializando metodologias articuladas.
Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo, com recursos internos e mecanismos já existentes (departamentos curriculares, conselhos de docentes, reuniões de articulação). A coordenação pedagógica está sob controlo da organização e depende essencialmente de reorganização e planeamento do tempo de trabalho colaborativo.
Clientes	5	Tem impacto direto na satisfação de alunos, professores e pais/EE, garantindo maior coerência no percurso educativo, melhor acompanhamento e ligação entre disciplinas e ciclos. Nos Relatórios CAF e Departamentais há registo de que a articulação insuficiente afeta o sucesso e a perceção de qualidade dos serviços educativos.

Tabela 7 – AM3 - Melhoria da monitorização e avaliação interna: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto significativo na melhoria contínua da organização, garantindo decisões mais fundamentadas e eficazes. No Projeto Educativo, é destacado o uso do ciclo PDCA e a monitorização regular das ações. O Projeto de Intervenção define como meta “renovar certificações de qualidade (CAF Educação e EQAVET)”, o que implica processos de autoavaliação sistemáticos. A GAA aponta a necessidade de uniformizar os procedimentos de monitorização e avaliação. Os Relatórios EQAVET reforçam a importância de avaliar continuamente indicadores de desempenho, enquanto o Relatório IGEC sublinha a relevância de um sistema de avaliação claro e regular.
Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo, utilizando os sistemas e estruturas de recolha de dados já existentes (GAA, relatórios departamentais, plataformas de gestão escolar). Requer sobretudo harmonização de procedimentos e definição de indicadores, dependentes apenas de decisão interna.
Clientes	5	Tem impacto direto na satisfação de todos os stakeholders, pois permite demonstrar resultados de forma clara e ajustar as ações de acordo com necessidades reais. Nos Relatórios CAF, diferentes grupos (alunos, pais/EE, PD, PND e parceiros) evidenciam a importância de processos de avaliação transparentes e consistentes para aumentar a confiança na gestão e nos processos do agrupamento.

Tabela 8 – AM4 - Promoção de práticas pedagógicas inovadoras: justificação da pontuação

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	A AM terá impacto direto na qualidade das aprendizagens e na motivação dos alunos, promovendo uma cultura pedagógica centrada na inovação, na criatividade e na integração digital. O Projeto de Intervenção e o PADDE destacam a necessidade de práticas inovadoras e inclusivas, enquanto os relatórios EQAVET sublinham a importância da participação ativa dos alunos e do desenvolvimento de competências transversais. A sua implementação contribuirá para o alinhamento com os ODS 4 e 9, reforçando o posicionamento do AE Mira como organização de aprendizagem inovadora.
Capacidade	5	A escola dispõe de condições para implementar a AM no curto prazo, aproveitando os recursos existentes — nomeadamente a equipa PADDE, a biblioteca escolar, os espaços laboratoriais e as competências digitais dos docentes. Requer sobretudo organização e envolvimento das estruturas pedagógicas, o que depende de mobilização interna e de calendarização adequada.

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Clientes	5	A AM responde diretamente às necessidades dos alunos e docentes, potenciando práticas mais envolventes, criativas e significativas. A integração das tecnologias e metodologias ativas aumenta o interesse e o sucesso dos alunos e reforça a imagem de modernidade do agrupamento junto dos encarregados de educação e parceiros. Esta ação promove ainda maior satisfação e sentido de pertença entre os principais stakeholders educativos.

3.5. 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)]

Legenda

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

Tabela 9 Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 1º T	25/26 2º T	25/26 3º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	27/28 1º T	Estado
AM1 - Comunicação interna e externa eficaz	Eugénia Costa	dez/27	1. Desenvolver/Reforçar e implementar um plano de comunicação interna e externa estruturado. 2. Definir canais regulares e diversificados de partilha de informação. 3. Melhorar a divulgação das atividades e reforçar a imagem externa. 4. Garantir mecanismos de recolha de feedback sobre a comunicação.		X	X	X	X	X	X	
AM2 - Articulação curricular e trabalho colaborativo	Lourdes Costa	dez/27	1. Criar/Reforçar a política de articulação vertical e horizontal. 2. Criar momentos regulares de trabalho colaborativo. 3. Implementar projetos interdisciplinares. 4. Monitorizar e avaliar a eficácia das articulações.		X	X	X	X	X	X	
AM3 - Melhoria da monitorização e avaliação interna	António Assunção	dez/27	1. Criar uma Política de Autoavaliação para o Agrupamento. 2. Criar indicadores claros. 3. Divulgar relatórios semestrais. 4. Usar resultados para ajustar ações.		X	X	X	X	X	X	
AM4 - Promoção de práticas pedagógicas inovadoras	Teresa Sousa	dez/27	1. Incentivar metodologias ativas. 2. Integrar tecnologias digitais. 3. Criar espaços/projetos para autonomia e criatividade. 4. Monitorizar e partilhar boas práticas.		X	X	X	X	X	X	

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

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 1º T	25/26 2º T	25/26 3º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	27/28 1º T	Estado
QW1 - Melhorar a comunicação entre escola, alunos e encarregados de educação	[Helena Bacalhau]	dez/25	Reduzir falhas na transmissão de informações; aumentar transparência e envolvimento	X							
QW2 - Criar mecanismos regulares de escuta ativa aos diferentes públicos	[Helena Bacalhau]	dez/25	Aumentar participação nas decisões; reduzir sensação de exclusão; melhorar resposta às sugestões	X							
QW3 - Atualizar e tornar mais acessível a informação online da escola	[Helena Bacalhau]	dez/25	Corrigir desatualizações; facilitar acesso à informação; melhorar comunicação institucional	X							
QW4 - Reorganizar e melhorar o serviço de bar escolar	[Cláudia Salgado]	dez/25	Diversificar oferta alimentar; melhorar atendimento; renovar espaço físico	X							
QW5 - Melhorar a qualidade e organização do serviço de refeitório	[Cláudia Salgado]	dez/25	Reduzir filas; melhorar qualidade das refeições; garantir higiene e equidade	X							
QW6 - Promover a participação dos alunos na vida escolar	[Cláudia Salgado]	dez/25	Dar voz aos alunos; aumentar envolvimento em decisões; combater exclusão	X							
QW7 - Requalificar os espaços exteriores para lazer e recreio	[Carlos Alves]	dez/25	Criar zonas seguras e funcionais; promover bem-estar; responder à falta de áreas adequadas	X							
QW8 - Reforçar a imagem e envolvimento do agrupamento na comunidade	[Carlos Alves]	dez/25	Combater perceção de isolamento; promover iniciativas abertas; valorizar parcerias	X							
QW9 - Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida	[Carlos Alves]	dez/26	Corrigir falhas nos acessos; garantir inclusão; adaptar espaços físicos	X							

Ações de Melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável	Data de conclusão	Atividades-chave	25/26 1º T	25/26 2º T	25/26 3º T	26/27 1º T	26/27 2º T	26/27 3º T	27/28 1º T	Estado
QW10 - Reforçar a segurança e vigilância no espaço escolar	[Carlos Alves]	dez/26	Aumentar a segurança, disciplina e apoio aos alunos	X							

4. Fichas das ações de melhoria

4.1. 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.

Título do campo	Descrição
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.
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 interna e externa eficaz

Designação da Ação de Melhoria:

AM1 – Comunicação interna e externa eficaz

Dirigente responsável

Carlos Alves

Coordenador da Ação

Eugénia Costa

Equipa operacional

- Helena Bacalhau
- Cláudia Salgado
- Tresinha Freire
- [poderá incluir coordenadores de departamento, representante dos alunos e pais/EE, representante do PADDE, representante da direção, elementos da equipa de comunicação, se existir]

Critério dominante da CAF

Critério 2 – Planeamento e estratégia

Partes interessadas

Alunos, pais/encarregados de educação, docentes, pessoal não docente, parceiros educativos, entidades locais e comunidade em geral.

Descrição da ação de melhoria

A comunicação interna e externa do AE Mira apresenta lacunas na clareza, na rapidez e na consistência da informação partilhada, dificultando a articulação entre setores e o envolvimento da comunidade. É necessário implementar um sistema estruturado e diversificado de canais de comunicação, que assegure a atualização regular, a acessibilidade e a projeção positiva da imagem do agrupamento junto de todos os stakeholders.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Desenvolver/reforçar e implementar um plano de comunicação interna e externa estruturado.
- Definir canais regulares e diversificados de partilha de informação.
- Melhorar a divulgação das atividades e reforçar a imagem externa.

- Garantir mecanismos de recolha de feedback sobre a comunicação.

Atividades a realizar

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

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

- P1 – Diagnosticar as necessidades e falhas na comunicação, através de inquéritos à comunidade escolar e análise de canais existentes.
- P2 – Elaborar o plano de comunicação interna e externa, com objetivos, prazos, canais, responsáveis e recursos necessários.
- P3 – Selecionar ferramentas digitais (e outras) adequadas, garantindo acessibilidade e equidade e inclusão no acesso à informação.

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

- D1 – Implementar os canais definidos (newsletter, site atualizado, redes sociais institucionais, mural físico, entre outros).
- D2 – Promover ações de sensibilização e formação interna sobre boas práticas de comunicação.
- D3 – Lançar campanhas regulares de divulgação das atividades do agrupamento, envolvendo alunos e parceiros.

Rever (C) – (a partir de abr. 2026)

- C1 – Monitorizar a utilização e eficácia dos canais de comunicação, através de indicadores definidos.
- C2 – Avaliar a perceção da comunidade sobre a clareza, rapidez e adequação da comunicação, por meio de questionários e análise de feedback.
- C3 – Comparar resultados com a situação inicial para identificar progressos e lacunas.

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

- A1 – Rever o plano de comunicação com base na análise dos resultados e feedback recolhido.
- A2 – Incorporar novas ferramentas e métodos de comunicação identificados como eficazes.
- A3 – Produzir relatório final com propostas para continuidade e melhoria contínua..

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. Desenvolver/reforçar e implementar um plano de comunicação interna e externa estruturado	Plano aprovado e em execução até março de 2026	Existência e implementação do plano	Ata de aprovação e documento do plano	Única (março 2026)
2. Definir canais regulares e diversificados de partilha de informação	Implementar pelo menos 4 canais ativos até junho de 2026	Nº de canais ativos	Registos/documentos de implementação	Trimestral
3. Melhorar a divulgação das atividades e reforçar a imagem externa	Aumentar em 30% a presença em meios de divulgação externa até junho de 2027	Nº de publicações/divulgações em canais externos	Registos de comunicação externa	Semestral
4. Garantir mecanismos de recolha de feedback sobre a comunicação	Recolher feedback de pelo menos 60% das partes interessadas até novembro de 2027	Taxa de participação nos inquéritos	Relatórios de inquérito	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso da direção e coordenação intermédia.
- Participação ativa de docentes e técnicos.
- Utilização de ferramentas tecnológicas acessíveis a toda a comunidade.
- Envolvimento de parceiros e entidades externas na divulgação.

Constrangimentos

- Resistência à adoção de novos canais de comunicação.
- Limitações de tempo dos intervenientes.
- Necessidade de garantir inclusão e acessibilidade para públicos com baixa literacia digital.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2026
- **Data de conclusão:** dezembro de 2027

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

- **Avaliação intercalar (trimestral):** Reuniões da equipa operacional para análise dos indicadores de desempenho e discussão de eventuais dificuldades e constrangimentos.

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

Pontos de situação

[Datas e observações a indicar pela escola]

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

AM2 – Articulação curricular e trabalho colaborativo

Designação da Ação de Melhoria:

AM2 - Articulação curricular e trabalho colaborativo

Dirigente responsável

[Helena Bacalhau]

Coordenador da Ação

Lurdes Costa

Equipa operacional

- Célia Sim Sim
- Ana Seabra
- Júlio Barros
- Ex.: Coordenadores de departamento, representantes de ciclos, coordenadores de diretores de turma, equipa PADDE, equipa EQAVET, GAA

Critério dominante da CAF

Critério 5 – Processos

Partes interessadas

Alunos, docentes, coordenadores de departamento, coordenadores de diretores de turma, direção, encarregados de educação, órgãos de gestão intermédia e parceiros educativos.

Descrição da ação de melhoria

A articulação entre ciclos e disciplinas é insuficiente, comprometendo a coerência curricular e o alinhamento de estratégias pedagógicas. É necessário reforçar a coordenação vertical e horizontal, criando espaços regulares de trabalho colaborativo, implementando projetos interdisciplinares e estabelecendo mecanismos de monitorização e avaliação da eficácia das articulações, assegurando assim a continuidade das aprendizagens e a integração das competências essenciais.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Criar/reforçar a política de articulação vertical e horizontal.
- Criar momentos regulares de trabalho colaborativo.
- Implementar projetos interdisciplinares.
- Monitorizar e avaliar a eficácia das articulações.

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 – Realizar um diagnóstico das práticas atuais de articulação curricular e do trabalho colaborativo, identificando pontos fortes e áreas de melhoria.
- P2 – Definir a política de articulação vertical e horizontal, com calendarização anual de reuniões e atividades colaborativas.
- P3 – Elaborar um plano de implementação de projetos interdisciplinares alinhados com o PEA e o Projeto de Intervenção.

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

- D1 – Promover reuniões regulares de articulação entre docentes de diferentes ciclos e disciplinas, seguindo a calendarização definida.
- D2 – Desenvolver e implementar pelo menos dois projetos interdisciplinares por ano letivo, integrando recursos digitais e metodologias ativas.
- D3 – Criar e partilhar repositórios digitais com materiais, planificações e boas práticas resultantes do trabalho colaborativo..

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

- C1 – Recolher e analisar evidências da execução das reuniões e dos projetos interdisciplinares (atas, relatórios, produtos).
- C2 – Aplicar questionários de satisfação aos docentes e alunos sobre o impacto das articulações e dos projetos.
- C3 – Comparar resultados com a situação inicial para identificar progressos e necessidades de ajuste.

Ajustar (A) – (outubro a dezembro 2027)

- A1 – Rever a política de articulação e o plano de trabalho colaborativo com base nos resultados obtidos.
- A2 – Incorporar metodologias, ferramentas e formatos que se tenham mostrado mais eficazes.
- A3 – Produzir relatório final com recomendações para continuidade e melhoria contínua.

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/reforçar a política de articulação vertical e horizontal	Política aprovada e implementada até março de 2026	Existência e aplicação da política	Documento aprovado e atas de reuniões	Única (março 2026)
2. Criar momentos regulares de trabalho colaborativo	Pelo menos 3 reuniões de articulação por ano letivo até junho de 2027	Nº de reuniões realizadas	Atas e listas de presenças	Trimestral
3. Implementar projetos interdisciplinares	Implementar no mínimo 2 projetos interdisciplinares por ano letivo até junho de 2027	Nº de projetos implementados	Relatórios de projetos e registos fotográficos	Anual
4. Monitorizar e avaliar a eficácia das articulações	Obter pelo menos 75% de satisfação nos questionários até novembro de 2027	Porcentagem de satisfação	Relatórios de avaliação e questionários	Anual

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso da direção e dos coordenadores intermédios.
- Disponibilidade de tempo nos horários para reuniões colaborativas.
- Envolvimento ativo dos docentes de diferentes ciclos e áreas.
- Apoio técnico e digital adequado.

Constrangimentos

- Resistência de alguns docentes à mudança de práticas.
- Constrangimentos de horário e carga letiva.
- Limitações no acesso a recursos digitais para todos os docentes.

Datas de início e conclusão

- **Data de início:** novembro de 2026
- **Data de conclusão:** dezembro de 2027

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

- **Avaliação intercalar (trimestral):** Reuniões da equipa operacional para análise dos indicadores de desempenho e discussão de eventuais dificuldades e constrangimentos.
- **Avaliação da conformidade (final do ano letivo):** Elaboração de um relatório final pela equipa operacional, com a apresentação dos resultados alcançados e das conclusões da avaliação.

- **Avaliação de impacto (6 meses a 1 ano após a conclusão):** Realização de um relatório de impacto pela equipa, com a análise dos efeitos a longo prazo da ação de melhoria na escola e na comunidade.

Pontos de situação

[Datas e observações a indicar pela escola]

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

AM3 – Melhoria da monitorização e avaliação interna

Designação da Ação de Melhoria:

AM3 - Melhoria da monitorização e avaliação interna

Dirigente responsável

[Helena Bacalhau]

Coordenador da Ação

António Assunção

Equipa operacional

- Ana Catarina Zagalo
- Mário Silva
- Clara Moitinho
- Ex: Elementos da EAA, coordenadores de departamento, direção, representante do EQAVET.

Critério dominante da CAF

Critério 5 – Processos

Partes interessadas

Direção, coordenadores de departamento, docentes, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação, parceiros externos.

Descrição da ação de melhoria

A monitorização e a avaliação interna carecem de uniformização de procedimentos, definição de indicadores claros e aplicação regular. Esta situação limita a capacidade de realizar ajustes estratégicos atempados e de assegurar uma prestação de contas eficaz. É necessário criar uma Política de Autoavaliação integrada, estabelecer indicadores mensuráveis, divulgar relatórios periódicos e garantir que os resultados são efetivamente utilizados para melhorar a gestão e as práticas organizacionais.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Criar uma Política de Autoavaliação para o Agrupamento.
- Criar indicadores claros.
- Divulgar relatórios semestrais.
- Usar resultados para ajustar ações.

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 março de 2026)

- P1 – Levantar e analisar os procedimentos atuais de monitorização e avaliação existentes no agrupamento.
- P2 – Elaborar e aprovar a Política de Autoavaliação, definindo princípios, responsabilidades e periodicidade de recolha de dados.
- P3 – Identificar e validar um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos alinhados com o PEA, o Projeto de Intervenção e o EQAVET.

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

- D1 – Implementar a recolha sistemática de dados segundo os indicadores definidos.
- D2 – Produzir e divulgar relatórios semestrais de monitorização a todos os stakeholders.
- D3 – Formar as equipas responsáveis na utilização dos indicadores e ferramentas de recolha e análise de dados.

Rever (C) – (a partir de mai. 2026)

- C1 – Avaliar a consistência e a fiabilidade dos dados recolhidos.
- C2 – Recolher feedback dos stakeholders sobre a utilidade e clareza dos relatórios.
- C3 – Analisar o grau de utilização dos resultados nas decisões estratégicas e operacionais.

Ajustar (A) – (nov. a dez. 2027)

- A1 – Rever e otimizar a Política de Autoavaliação e os indicadores com base nos resultados e feedback recolhido.
- A2 – Incorporar novas métricas ou metodologias de análise que se revelem pertinentes.
- A3 – Elaborar relatório final com recomendações para a melhoria contínua do sistema.

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 uma Política de Autoavaliação para o Agrupamento	Política aprovada até março de 2026	Existência do documento aprovado	Ata de aprovação e documento da política	Única (março 2026)
2. Criar indicadores claros	Definir pelo menos 8 indicadores até junho de 2026	Nº de indicadores aprovados	Documento de indicadores	Única (junho 2026)

Objetivo	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Periodicidade
3. Divulgar relatórios semestrais	Publicar 4 relatórios até dezembro de 2027	Nº de relatórios publicados	Relatórios divulgados	Semestral
4. Usar resultados para ajustar ações	Garantir que 100% dos relatórios incluem propostas de melhoria até dezembro de 2027	Percentagem de relatórios com propostas	Relatórios de monitorização	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento da direção e de todos os coordenadores.
- Clareza na definição e operacionalização dos indicadores.
- Capacitação das equipas na recolha e análise de dados.
- Compromisso em usar resultados como base para decisões.

Constrangimentos

- Resistência à mudança de práticas de monitorização.
- Limitações na literacia digital ou estatística de alguns intervenientes.
- Falta de tempo para recolha e análise aprofundada dos dados.

Datas de início e conclusão

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

Mecanismos de revisão e avaliação da ação

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

Pontos de situação

[Datas e observações a indicar pela escola]

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

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

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

AM4 – Promoção de práticas pedagógicas inovadoras

Designação da Ação de Melhoria:

AM4 - Promoção de práticas pedagógicas inovadoras

Dirigente responsável

Cláudia Salgado

Coordenador da Ação

Teresa Sousa

Equipa operacional

- Ricardo Pinto
- Helena Bica
- Emília Coelho

Critério dominante da CAF

Critério 5 – Processos

Partes interessadas

Docentes, alunos, direção, coordenadores de departamento, encarregados de educação, parceiros externos, autarquias, universidades e centros de formação.

Descrição da ação de melhoria

As metodologias inovadoras ainda não estão suficientemente disseminadas no AE Mira, o que limita o desenvolvimento da criatividade, da autonomia e do pensamento crítico dos alunos. Torna-se necessário fomentar práticas pedagógicas centradas no aluno, promovendo metodologias ativas, a integração das tecnologias digitais e da inteligência artificial nos processos de ensino e aprendizagem, bem como a criação de espaços e projetos que estimulem a autonomia, a experimentação e a partilha de boas práticas entre docentes.

Objetivo(s) da ação de melhoria

- Incentivar metodologias ativas (como STEAM, DAC, PBL, entre outras).
- Integrar tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem, incluindo as TIC e a IA.
- Criar espaços/projetos para autonomia e criatividade.
- Consolidar a biblioteca como oficina de literacias.

- Monitorizar e partilhar boas práticas.

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 março de 2026)

- P1 – Diagnosticar as práticas pedagógicas existentes, identificando experiências inovadoras e áreas de melhoria.
- P2 – Elaborar um plano de inovação pedagógica alinhado com o PADDE e o Projeto de Intervenção, incluindo ações de formação e partilha.
- P3 – Definir critérios e indicadores para monitorizar a adoção de metodologias ativas e o uso das tecnologias digitais.

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

- D1 – Promover oficinas, formações e sessões práticas sobre metodologias ativas e integração de tecnologias digitais.
- D2 – Criar e dinamizar projetos interdisciplinares (DAC, STEAM, PBL, clubes de inovação) que estimulem a autonomia e a criatividade dos alunos.
- D3 – Equipar e dinamizar espaços pedagógicos inovadores (salas flexíveis, laboratório digital, makerspace, clubes de IA...).
- D4 – Consolidar a biblioteca escolar como oficina de literacias (informação, leitura e media), integrando também oficinas e clubes com foco no pensamento crítico e no uso responsável dos media.

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

- C1 – Avaliar a implementação das práticas inovadoras através de observações de aulas e recolha de evidências.
- C2 – Analisar o impacto das formações e projetos na motivação e no sucesso dos alunos.
- C3 – Produzir relatórios intermédios com resultados e exemplos de boas práticas.

Ajustar (A) – (a partir de jun. 2027)

- A1 – Rever o plano de inovação pedagógica com base nas conclusões da monitorização.
- A2 – Sistematizar e divulgar boas práticas em formato digital e em encontros pedagógicos internos.
- A3 – Definir recomendações e propostas de continuidade no PAA e no PADDE.

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. Incentivar metodologias ativas (como STEAM, DAC, PBL, entre outras)	Envolver 70% das turmas em pelo menos uma atividade com metodologias ativas até abril de 2027	Percentagem de turmas envolvidas	Relatórios de atividades	Semestral
2. Integrar tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem, incluindo as TIC e a IA	Aumentar em 40% o número de práticas documentadas que integram tecnologias digitais até abril de 2027	Nº de práticas documentadas	Relatórios PADDE e registos de partilha	Trimestral
3. Criar espaços/projetos para autonomia e criatividade	Criar pelo menos 3 espaços/projetos de inovação até dezembro de 2026	Nº de espaços/projetos criados	Relatórios de implementação e registos fotográficos	Única (dezembro 2026)
4. Consolidar a biblioteca como oficina de literacias	Envolver 80% das turmas em pelo menos uma atividade de literacia (informação, leitura ou media) até junho de 2027	Taxa de participação das turmas em atividades da biblioteca	Registos da biblioteca, relatórios do professor bibliotecário	Trimestral
5. Monitorizar e partilhar boas práticas	Publicar 2 relatórios anuais de boas práticas e inovação pedagógica	Nº de relatórios publicados	Relatórios e plataforma interna de partilha	Semestral

Fatores críticos de sucesso

- Envolvimento e motivação dos docentes e alunos.
- Apoio da direção e das estruturas intermédias.
- Integração da biblioteca e dos clubes como polos ativos de inovação.
- Disponibilidade de recursos tecnológicos e espaços adequados.

Constrangimentos

- Resistência de alguns docentes à adoção de metodologias inovadoras.
- Falta de tempo e de formação específica.
- Limitações técnicas ou de equipamentos em alguns contextos.

Datas de início e conclusão

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

5. 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. 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).

6.1. 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 ao longo do tempo.
 - **Equipa Operacional:** Cada AM tem uma equipa operacional que desenvolve as diversas atividades previstas na Ficha da Ação de Melhoria.

6.2. 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 De Mira para o período de 2024-2027 está estruturado em quatro eixos estratégicos, cada um com objetivos específicos e ações planeadas para a sua concretização.

7.1.1. Domínio A – Liderança, Gestão e (Des)envolvimento

- **Campos de Ação:** A.1 Visão e Estratégia, A.2 Liderança, A.3 Gestão, A.4 Autoavaliação e Melhoria Contínua
- **Objetivo (resumo):** Este domínio visa consolidar uma liderança estratégica e participada, promovendo uma cultura organizacional baseada na colaboração, na valorização das lideranças intermédias, na gestão eficaz de recursos humanos e materiais, e na comunicação interna e externa. Pretende ainda garantir a coerência entre os documentos orientadores e a prática educativa, assegurando um sistema de autoavaliação que sustente a melhoria contínua da organização.
- **Ações previstas (resumo):** Incluem-se a harmonização dos documentos de gestão curricular com os princípios da educação inclusiva, o reforço da participação da comunidade educativa, a dinamização de projetos e parcerias inovadoras, a gestão pedagógica das turmas, a promoção de ambientes escolares inclusivos e saudáveis, a valorização do bem-estar dos profissionais, e a implementação de um modelo de autoavaliação articulado com os restantes processos internos.

7.1.2. Domínio B – Prestação do Serviço Educativo

- **Áreas de Intervenção / Campos de Ação:** B.1 Desenvolvimento pessoal e bem-estar, B.2 Oferta educativa e gestão curricular, B.3 Ensino, aprendizagem e avaliação, B.4 Planificação e acompanhamento das práticas educativas e letivas
- **Objetivo (resumo):** Este domínio procura garantir uma oferta educativa diversificada, inclusiva e ajustada às necessidades dos alunos e da comunidade, promovendo o sucesso educativo, o bem-estar e o desenvolvimento integral dos alunos. Valoriza a inovação pedagógica, a articulação curricular, a avaliação formativa e o envolvimento das famílias no processo educativo.
- **Ações previstas (resumo):** Incluem-se atividades de desenvolvimento pessoal e prevenção de comportamentos de risco, a integração de atividades lúdicas nas AAAF e AEC, a adequação da oferta formativa aos interesses dos alunos, a aplicação de medidas de suporte à aprendizagem, a promoção de metodologias ativas, a diversificação da avaliação, o uso de recursos educativos variados e a criação de mecanismos de regulação pedagógica a vários níveis.

7.1.3. Domínio C – Resultados Académicos e Sociais

- **Áreas de Intervenção / Campos de Ação:** C.1 Resultados académicos, C.2 Resultados sociais, C.3 Reconhecimento da comunidade
- **Objetivo (resumo):** Este domínio pretende melhorar os resultados escolares em todos os níveis de ensino, promovendo a equidade, a inclusão e a excelência. Visa também

reforçar a participação dos alunos na vida escolar, o cumprimento das regras, a cidadania ativa e o reconhecimento do mérito, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade envolvente.

- **Ações previstas (resumo):** Estão previstas medidas para garantir a conclusão dos ciclos de ensino nos prazos previstos, apoiar alunos em risco e de excelência, promover a participação dos alunos em iniciativas escolares e comunitárias, prevenir o abandono escolar, valorizar os sucessos académicos e sociais, e reforçar a ligação da escola ao tecido social e económico local.

7.1.4. Resumo

O PE do Agrupamento de Escolas de Mira evidencia preocupações centrais com a melhoria contínua da qualidade educativa, a inclusão e o sucesso escolar. Destaca-se o combate ao abandono e insucesso, especialmente nos cursos profissionais, através de medidas de sinalização precoce e envolvimento dos encarregados de educação. A escola aposta na capacitação digital dos docentes, na articulação curricular e na inovação pedagógica, embora reconheça fragilidades na transversalidade curricular. A comunicação interna e externa, bem como o envolvimento da comunidade, são áreas críticas em desenvolvimento. A adoção dos modelos EQAVET e CAF reforça o compromisso com a autoavaliação e gestão estratégica, sustentada por evidências e indicadores.

7.2. O projeto de intervenção do Diretor

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

7.2.1. Eixo 2: Liderança e Gestão

- **Áreas de Intervenção:** Participação e corresponsabilização; Identidade institucional; Gestão estratégica; Formação contínua.
- **Objetivo:** Consolidar uma liderança partilhada e eficaz, promovendo a participação ativa da comunidade educativa e reforçando os processos de autoavaliação e melhoria contínua.
- **Ações previstas:** Reforçar a identidade institucional e a imagem do Agrupamento, ajustar a oferta educativa à realidade local, estabelecer parcerias externas, promover a participação dos alunos e encarregados de educação, valorizar o papel do pessoal docente e não docente, implementar o modelo CAF Educação, renovar a certificação EQAVET, fomentar lideranças intermédias eficazes, reforçar o uso das plataformas digitais INOVAR e MOODLE, e garantir formação contínua através do Plano de Formação.

7.2.2. Eixo 2: Prestação de Serviço Educativo

- **Áreas de Intervenção:** Inclusão; Sucesso educativo; Práticas pedagógicas; Disciplina e absentismo.
- **Objetivo:** Promover uma escola inclusiva e equitativa, centrada em práticas pedagógicas inovadoras e na formação integral dos alunos.
- **Ações previstas:** Implementar práticas pedagógicas inovadoras e metodologias ativas, reforçar a sala de estudo com docentes de várias áreas, desenvolver projetos transversais e atividades de enriquecimento curricular, criar o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF), promover tutorias e mentorias, envolver os encarregados de educação na resolução de problemas disciplinares, calendarizar reuniões preventivas com pessoal docente e não docente, sensibilizar para a disciplina fora da sala de aula, valorizar o sucesso académico com quadros de mérito, e refletir sobre a semestralização como modelo organizativo.

7.2.3. Eixo 3: O Digital, a Comunicação e a Internacionalização / Intercâmbio

- **Áreas de Intervenção:** Transição digital; Comunicação institucional; Cooperação internacional.
- **Objetivo:** Potenciar o uso das tecnologias digitais e reforçar a comunicação interna e externa, promovendo a internacionalização da escola.
- **Ações previstas:** Criar Laboratórios de Educação Digital, renovar equipamentos ao abrigo do PRR – Escola Digital, divulgar documentos e atividades nas plataformas

digitais e redes sociais, reforçar a comunicação institucional por email e plataformas, promover o uso responsável dos computadores, desmaterializar manuais escolares, apresentar candidaturas ao Erasmus+ e fomentar o eTwinning, melhorar competências linguísticas e interculturais dos alunos, e estabelecer parcerias com empresas para estágios profissionais e com stakeholders para definir objetivos estratégicos.

7.2.4. Eixo 4: Gestão de Recursos e Equipamentos

- **Áreas de Intervenção:** Infraestruturas; Recursos humanos e materiais; Segurança.
- **Objetivo:** Assegurar uma gestão eficaz e racional dos recursos do Agrupamento, promovendo a qualidade dos espaços e equipamentos escolares.
- **Ações previstas:** Promover a preservação dos espaços físicos e equipamentos, garantir manutenção rápida das instalações, verificar regularmente a segurança dos equipamentos, elaborar planos de segurança com proteção civil e bombeiros, reforçar a manutenção dos equipamentos informáticos em parceria com a autarquia, inventariar necessidades materiais e atualizar o inventário, procurar fontes de financiamento, distribuir o pessoal não docente conforme as necessidades, assegurar técnico de informática para o parque informático, e valorizar o pessoal não docente com formação e envolvimento na gestão.

7.2.5. Resumo

O documento “Projeto de Intervenção do Diretor do AE Mira” para o quadriénio 2023–2027 revela preocupações centrais com a inclusão, o sucesso educativo e a coesão comunitária. Destaca fragilidades como o baixo rendimento escolar em disciplinas nucleares, a fraca articulação curricular entre ciclos e o envolvimento limitado dos encarregados de educação. Aponta ameaças externas como a escassez de recursos financeiros, o descrédito da profissão docente e o impacto de contextos familiares desfavorecidos. Propõe uma liderança partilhada, estratégias de inovação pedagógica, reforço da comunicação digital e valorização dos recursos humanos. O objetivo é construir uma escola humanamente feliz, promotora de equidade, excelência e participação ativa de todos os intervenientes.

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

O último relatório da avaliação externa do Agrupamento de Escolas De Mira realizado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), foi feito no ano letivo 2016-2017, pelo que se encontra demasiado desfasado da realidade para ser tido em consideração neste trabalho. Ainda assim, apresentamos as principais conclusões, por domínio de análise (domínios de acordo com o modelo da fase 2 da IGEC):

7.3.1. Resultados

(Classificação: Bom)

O Agrupamento de Escolas de Mira apresenta resultados escolares globalmente positivos, com melhoria progressiva ao longo da escolaridade e taxas de sucesso consolidadas no ensino secundário. As taxas de abandono escolar são residuais, e a valorização do sucesso é promovida através de quadros de mérito e outras iniciativas. No entanto, os resultados nos 1.º e 2.º ciclos, especialmente em Português e Matemática, estão aquém do esperado. A taxa de empregabilidade dos cursos profissionais é reduzida, o que evidencia a necessidade de maior articulação com o tecido empresarial local. A participação dos alunos na vida do Agrupamento é limitada, sendo recomendada a dinamização da associação de estudantes e o reforço da monitorização dos percursos dos diplomados.

7.3.2. Prestação do Serviço Educativo

(Classificação: Bom)

A oferta formativa é diversificada e adequada ao contexto local, com práticas pedagógicas inovadoras e metodologias ativas que promovem aprendizagens significativas. A articulação curricular é visível em projetos e visitas de estudo, embora ainda dependa de iniciativas individuais. O Agrupamento assegura respostas educativas eficazes para alunos com necessidades especiais, com apoio de técnicos especializados e parcerias locais. Contudo, não existem procedimentos regulares de observação de aulas nem mecanismos organizados para avaliar a eficácia das medidas de promoção do sucesso. Recomenda-se o reforço da articulação curricular entre ciclos, a institucionalização da observação de práticas letivas e a criação de instrumentos de monitorização pedagógica.

7.3.3. Liderança e Gestão

(Classificação: Bom)

A liderança do Agrupamento pauta-se por uma visão clara, refletida no projeto educativo e nos documentos orientadores. A gestão dos recursos humanos e materiais é equilibrada, e as lideranças intermédias estão envolvidas na dinâmica organizacional. A comunicação com a comunidade educativa é eficaz, e existem parcerias sólidas com a autarquia e instituições locais. Contudo, a ausência de reuniões regulares com assistentes operacionais e a inexistência de um plano de formação para o pessoal não docente são fragilidades identificadas. O conselho geral tem um papel pouco ativo na reflexão estratégica. Recomenda-se o reforço da identidade institucional através de práticas colaborativas, a valorização do pessoal não docente e a dinamização do papel do conselho geral.

7.3.4. Resumo

O relatório da IGEC sobre o Agrupamento de Escolas de Mira identifica preocupações relevantes em várias dimensões. Destaca-se a necessidade de melhorar os resultados escolares nos 1.º e 2.º ciclos, com especial atenção às disciplinas de Português e Matemática, onde os indicadores estão abaixo dos valores esperados. Aponta também fragilidades na articulação curricular entre ciclos e na definição de metas específicas por disciplina, o que compromete a eficácia das práticas pedagógicas. A autoavaliação é considerada irregular e pouco enraizada na cultura organizacional, exigindo maior consolidação. Apesar de práticas organizacionais eficazes e parcerias sólidas, o relatório sublinha a importância de reforçar o trabalho colaborativo entre docentes e de estruturar melhor os planos de turma para garantir uma melhoria sustentada do sucesso educativo.

7.4. Análise dos relatórios EQAVET

Com base nos documentos EQAVET analisados, apresenta-se uma análise estruturada que inclui uma introdução, evolução dos resultados, pontos fortes, áreas de melhoria e uma conclusão.

7.4.1. Introdução

O Agrupamento de Escolas de Mira tem vindo a implementar o Quadro EQAVET como instrumento de garantia da qualidade na educação e formação profissional (EFP). Os relatórios de progresso anual, análises periódicas e indicadores de ciclo formativo revelam um esforço contínuo de monitorização, avaliação e melhoria dos processos educativos, com foco na redução do abandono escolar, aumento da taxa de sucesso, empregabilidade dos diplomados e envolvimento dos stakeholders.

7.4.2. Evolução dos Resultados

1. Taxa de Sucesso e Conclusão

- A taxa de sucesso tem-se mantido elevada em vários cursos, com destaque para Informática de Gestão e Apoio à Infância, que atingem valores superiores a 90% em vários períodos.
- O curso de Técnico de Desporto apresenta oscilações, com valores entre 88% e 94%, revelando desafios específicos.

2. Abandono Escolar

- A taxa de abandono escolar tem vindo a diminuir, com metas progressivas abaixo dos 5% em vários ciclos. No entanto, persistem casos pontuais de abandono, especialmente em turmas com alunos integrados tardiamente.

3. Empregabilidade e Prosseguimento de Estudos

- A taxa de diplomados empregados por conta de outrem é baixa (0% a 14,29%), mas há uma elevada taxa de prosseguimento de estudos, especialmente no curso de Desporto (71,43%).

4. Satisfação dos Stakeholders

- Os inquéritos de satisfação revelam médias entre 3,3 e 3,6 (numa escala de 1 a 4), com destaque para competências técnicas e trabalho em equipa.

7.4.3. Pontos Fortes

- Elevada taxa de sucesso em vários cursos, com destaque para Informática de Gestão e Apoio à Infância.
- Implementação sistemática do ciclo EQAVET, com planeamento, avaliação e revisão documentados.
- Participação ativa dos stakeholders internos, nomeadamente docentes e alunos, na estratégia de melhoria contínua.

- Promoção da empregabilidade e prosseguimento de estudos, com ligação ao ensino superior.
- Qualidade das PAP (Provas de Aptidão Profissional), com taxa de conclusão de 100% e médias elevadas.

7.4.4. Áreas de Melhoria

- Taxa de abandono escolar ainda significativa em algumas turmas, especialmente no curso de Desporto.
- Empregabilidade direta dos diplomados permanece baixa, exigindo reforço da ligação ao tecido empresarial.
- Envolvimento dos encarregados de educação ainda limitado, apesar de melhorias pontuais.
- Comunicação e divulgação externa da escola e dos seus resultados, apontada como frágil em vários relatórios.
- Integração tardia de alunos com módulos em atraso, que afeta os indicadores de sucesso.

7.4.5. Resumo

A análise dos documentos EQAVET do Agrupamento de Escolas de Mira revela um percurso consistente de melhoria da qualidade na EFP, com resultados positivos em sucesso escolar e prosseguimento de estudos. Persistem desafios na empregabilidade e no envolvimento dos stakeholders externos, que devem ser abordados com ações concretas de comunicação, articulação com empresas e reforço da orientação vocacional. A continuidade do ciclo EQAVET, com monitorização rigorosa e envolvimento da comunidade educativa, é essencial para consolidar os progressos e enfrentar as áreas críticas.

7.5. Relatórios dos Grupos de Foco

No âmbito do processo de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Mira, foram realizadas reuniões com diferentes grupos de foco (alunos, pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação e parceiros externos) com o objetivo de recolher perceções, preocupações e propostas de melhoria. Esta síntese apresenta, de forma organizada por grupo, os principais contributos identificados, constituindo uma base relevante para a construção do Plano de Melhoria e para o alinhamento estratégico com o Projeto Educativo e os referenciais EQAVET e CAF Educação.

7.5.1. Alunos

Preocupações:

- Sentimento de tratamento desigual dos alunos dos cursos profissionais.
- Fila do refeitório e falta de civismo na cantina.
- Falta de divulgação das atividades extracurriculares.
- Dificuldades de estacionamento.
- Preparação insuficiente para a vida ativa.
- Problemas com computadores nas salas de TIC.
- Qualidade do serviço de bar.
- Falta de envolvimento da Associação de Estudantes (embora com tendência positiva).
- Acessibilidades melhoradas, mas ainda com pontos a melhorar.

Sugestões:

- Funcionário dedicado à gestão da fila do refeitório e penalizações por incivilidade.
- Divulgação de eventos nas redes sociais e em sala de aula.
- Caixa de sugestões no bar.
- Reuniões regulares com delegados de turma.
- Palestras sobre literacia financeira e manutenção da forma física.
- PAPs dos cursos de Desporto em áreas como fisioterapia e recuperação de lesões.

7.5.2. Pessoal Docente

Preocupações:

- Comunicação interna deficiente.
- Falta de uniformização de procedimentos e critérios de avaliação.
- Desvalorização das sugestões dos docentes.

- Indisciplina e falta de articulação do GAAF com os ciclos iniciais.
- Horário da secretaria incompatível com os ciclos iniciais.
- Falta de reconhecimento da formação interna.
- Falta de acolhimento aos novos docentes.

Sugestões:

- Pasta partilhada com documentos estruturantes.
- Reestruturação do GAAF com apoio psicológico e assistente social.
- Criação de uma equipa para apresentar sugestões de melhoria à direção.
- Ajuste dos horários do bar e da secretaria.
- Presença do diretor nas receções de início de ano.
- Reuniões por ciclo de ensino.
- Maior divulgação das ações dos departamentos e relatórios do PAA.

7.5.3. Encarregados de Educação

Preocupações:

- Imagem demasiado positiva do agrupamento face à realidade (droga, violência).
- Qualidade e quantidade de comida nas cantinas.
- Falta de técnicos para alunos com dificuldades de desenvolvimento.
- Comunicação deficiente entre direção e EE, especialmente no pré-escolar e 1.º ciclo.
- Falta de escuta ativa dos EE.
- Falta de atividades nos intervalos.
- Inclusão que esquece as maiorias.
- Cursos profissionais pouco ajustados às necessidades da região.

Sugestões:

- Gestão local das cantinas.
- Ações de sensibilização sobre comportamentos aditivos.
- Abertura do portão lateral na escola do 1.º ciclo de Mira.
- Criação de espaço para sugestões/reclamações no site.
- Feiras das profissões e protocolos com empresas.

- Oficinas de literacia financeira, competências sociais e empreendedorismo.

7.5.4. Pessoal Não Docente

Preocupações:

- Avaliação injusta com quotas.
- Comunicação deficiente com a direção e câmara municipal.
- Falta de informação sobre visitas de estudo e formação.
- Valorização apenas dos aspetos negativos do trabalho.
- Conflitos não resolvidos localmente.
- Falta de recursos humanos, especialmente nas AEC.
- Horários incompatíveis para pausas e convívios.
- Reuniões marcadas em horários desajustados.
- Formação repetitiva e pouco variada.

Sugestões:

- Reunião geral no início do ano letivo.
- Mapa semanal de funções.
- Atividades de convívio.
- Rotação de funções para evitar saturação.
- Formação específica (ex.: lidar com alunos problemáticos).

7.5.5. Parceiros

Preocupações:

- Baixa consulta do Projeto Educativo e Regulamento Interno pelos parceiros.
- Imagem do agrupamento afetada por comportamentos de risco de alunos.
- Falta de participação dos parceiros nas reuniões e processos de melhoria.
- Falta de envolvimento dos alunos com o tecido empresarial local.

Sugestões:

- Ações de sensibilização para consulta dos documentos.
- Visitas dos parceiros à escola e aos espaços reabilitados.
- Presença da GNR em horários críticos.

- Visitas dos alunos às empresas locais.
- Reuniões mais apelativas com lanche/jantar.
- Outdoor com os cursos do agrupamento.
- Livro de elogios e caixas de sugestões.
- Participação dos alunos em dias abertos e apresentações de cursos.
- Abertura de cursos de Turismo e Ação Educativa.

7.5.6. Resumo

Com base na análise dos cinco grupos de foco envolvidos nas reuniões de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Mira, emergem preocupações transversais e estruturantes. Destacam-se a insuficiência na comunicação interna e externa, a falta de articulação entre serviços e ciclos de ensino, e a necessidade de maior envolvimento da comunidade educativa nos processos de decisão. Foram também apontadas fragilidades na gestão de recursos humanos e materiais, na preparação dos alunos para a vida ativa, e na resposta às necessidades específicas dos alunos, incluindo os migrantes e os que requerem apoio especializado. A imagem do agrupamento, a segurança, a qualidade dos serviços escolares e a valorização do trabalho desenvolvido surgem como áreas críticas que exigem atenção no plano de melhoria.

7.6. Relatório de Atividades EMAEI

7.6.1. Introdução

O documento "RELATÓRIO DE ATIVIDADES E DE MONITORIZAÇÃO DE MEDIDAS DE APOIO À EDUCAÇÃO INCLUSIVA – EMAEI" do Agrupamento de Escolas de Mira (ano letivo 2024/2025) apresenta uma análise abrangente sobre a atuação da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI). O relatório enquadra-se no âmbito do Decreto-Lei n.º 54/2018 e destaca a abordagem integrada e contínua do percurso escolar, com foco na equidade, inclusão e qualidade educativa. A EMAEI assume o compromisso de garantir que todos os alunos, especialmente os mais vulneráveis, tenham acesso a medidas adequadas de suporte à aprendizagem e à inclusão.

7.6.2. Principais Dificuldades Identificadas

- Escassez de recursos humanos e materiais.
- Necessidade de formação contínua dos profissionais.
- Complexidade dos processos administrativos.
- Desafios na inclusão de alunos migrantes.
- Sobrecarga dos intervenientes na monitorização contínua.
- Dificuldade na gestão de recursos humanos face ao volume de trabalho.

7.6.3. Pontos Fortes

- Trabalho colaborativo entre equipa permanente e variável.
- Envolvimento dos encarregados de educação nas decisões.
- Monitorização regular das medidas de suporte.
- Resposta célere às necessidades dos alunos.
- Articulação eficaz com as famílias e serviços externos.
- Existência de mecanismos de uniformização de procedimentos.

7.6.4. Medidas Implementadas

Organizadas em três níveis:

- **Universais:** disponíveis para todos os alunos.
- **Seletivas:** para alunos com dificuldades específicas.
- **Adicionais:** para alunos com necessidades mais complexas.

Em fevereiro de 2025, estavam abrangidos:

- **131 alunos com medidas seletivas**

- **29 com medidas adicionais**
- **Total: 160 alunos com medidas específicas**

7.6.5. Impacto das Medidas

- **482 alunos** beneficiaram de medidas de apoio à aprendizagem e inclusão.
- **Taxa de transição** dos alunos com necessidades específicas: **93%**.
- Melhoria do clima escolar e redução do insucesso e exclusão.

7.6.6. Propostas de Melhoria

- Reforço da análise sistemática dos dados escolares.
- Maior envolvimento dos docentes na identificação de barreiras.
- Atualização do mapeamento de recursos.
- Formação interna sobre práticas inclusivas.
- Estabelecimento de pares pedagógicos (mentoria).
- Reforço da comunicação com as famílias.
- Criação de banco de boas práticas inclusivas.
- Definição de indicadores mensuráveis de eficácia.
- Recolha de feedback regular de alunos, docentes e famílias.
- Alargamento das parcerias com entidades externas (CPCJ, UCC, IPSS, etc.).

7.6.7. Resumo

A EMAEI tem desempenhado um papel estruturante na promoção de uma escola inclusiva, com impacto positivo na identificação precoce de riscos, na articulação entre intervenientes, na formação da comunidade educativa e na melhoria do ambiente escolar. Reconhece-se, contudo, a necessidade de reforçar a monitorização, a articulação interinstitucional e a capacitação dos profissionais. O relatório evidencia preocupações centrais relacionadas com a escassez de recursos humanos e materiais, a sobrecarga dos profissionais envolvidos na monitorização das medidas de apoio à inclusão, e a complexidade dos processos administrativos. Destaca também dificuldades na integração de alunos migrantes, apelando por respostas mais eficazes e inclusivas. A necessidade de formação contínua dos docentes e técnicos, bem como o reforço da articulação com as famílias e entidades externas, são apontadas como áreas críticas. Apesar dos avanços na monitorização e resposta às necessidades dos alunos, o documento sublinha a urgência de consolidar práticas colaborativas, melhorar a comunicação interna e externa, e definir indicadores claros para avaliar o impacto das medidas implementadas.

7.7. Relatórios dos Departamentos (2025)

7.7.1. Introdução

Para compreender melhor o funcionamento e as dinâmicas internas dos departamentos curriculares do Agrupamento de Escolas de Mira, foi realizada uma análise comparativa dos relatórios de autoavaliação dos Departamentos do 1.º CEB, Línguas, Expressões, Ciências Sociais e Humanas, e Matemática e Ciências Experimentais. Esta análise permite identificar, por departamento, as principais preocupações manifestadas e as sugestões de melhoria propostas pelas equipas docentes. Seguidamente, apresenta-se um resumo estruturado dessas observações, que poderá servir de base para reflexão estratégica, planeamento de ações futuras ou articulação com os objetivos definidos no Projeto Educativo e nos planos de melhoria em curso.

7.7.2. Departamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico

Preocupações:

- Necessidade de reforçar a articulação com o ciclo seguinte.
- Diversidade de ritmos e estilos de aprendizagem exige maior diferenciação.
- Comunicação com as famílias carece de maior eficácia e sistematização.
- Monitorização das planificações ainda pouco consistente.

Sugestões:

- Desenvolver o projeto “Saberes Partilhados” para articulação com o Pré-Escolar.
- Promover formação interna em avaliação formativa e diferenciação pedagógica.
- Implementar grelhas mensais para monitorizar o cumprimento das planificações.
- Reforçar o apoio a alunos com dificuldades persistentes.

7.7.3. Departamento de Línguas

Preocupações:

- Articulação vertical e interdisciplinar pouco sistemática e insuficientemente valorizada.
- Resultados menos satisfatórios nas transições de ciclo, especialmente no 10.º ano de Português, agravados pela chegada de alunos migrantes com dificuldades de adaptação ao currículo nacional.
- Desigualdades nos resultados entre disciplinas (ex.: Francês vs. Espanhol) e entre ciclos (2.º ciclo com melhores resultados que o 3.º).
- Necessidade de reforço na diferenciação pedagógica e acompanhamento individualizado.

Sugestões:

- Reforçar a articulação vertical e promover momentos de partilha entre docentes.

- Aprofundar práticas de autoavaliação docente e estratégias de melhoria individual.
- Promover atividades culturais e literárias que envolvam os alunos e valorizem o currículo.
- Ajustar práticas pedagógicas para lidar com a diversidade de níveis de desempenho e com o impacto da migração.
- Utilizar espaços como a BE, Engenho Lab e sala LED para diversificar ambientes de aprendizagem.

7.7.4. Departamento de Expressões

Preocupações:

- Falta de recursos materiais adequados às práticas letivas (ex.: arrumação para trabalhos 3D, disposição das salas, instrumentos musicais).
- Infraestruturas insuficientes para exposição de trabalhos e acessibilidade para alunos com mobilidade reduzida.
- Carga horária limitada em disciplinas práticas como Tecnologias Vocais e Instrumentais.
- Falta de docentes e técnicos especializados para responder às necessidades da Educação Inclusiva.

Sugestões:

- Reorganizar os espaços físicos para melhor adequação às práticas pedagógicas.
- Manter e reforçar critérios de avaliação diferenciados, promovendo autonomia e autoestima dos alunos.
- Abrir salas específicas para estudo supervisionado, especialmente na área musical.
- Reforçar práticas inclusivas, com presença de professores de Educação Especial em sala e parcerias externas.
- Investir em formação contínua e supervisão pedagógica entre pares.

7.7.5. Departamento de Ciências Sociais e Humanas

Preocupações:

- Integração curricular e interdisciplinaridade ainda pouco consolidada.
- Atualização de conteúdos e metodologias insuficiente face aos desafios atuais.
- Comprometimento dos alunos e envolvimento da comunidade escolar abaixo do desejável.
- Falta de recursos didáticos e tecnológicos e de formação contínua para docentes.

Sugestões:

- Promover projetos interdisciplinares e metodologias ativas (debates, estudos de caso, visitas virtuais).
- Reforçar a formação contínua dos professores, especialmente em tecnologia e inovação pedagógica.
- Criar parcerias com instituições locais para atividades práticas e contextualizadas.
- Implementar avaliações diagnósticas frequentes e apoio individualizado.
- Fortalecer a comunicação com pais e comunidade, promovendo maior envolvimento.

7.7.6. Departamento de Matemática e Ciências Experimentais

Preocupações:

- Quebras acentuadas nos resultados na transição do 9.º para o 10.º ano.
- Ausência de hábitos de estudo e métodos de trabalho nos alunos.
- Desmotivação e falta de acompanhamento familiar.
- Subaproveitamento de espaços inovadores como o EduLab.

Sugestões:

- Criar salas de estudo com recursos informáticos para apoio a alunos em risco.
- Reforçar a coadjuvação e o apoio personalizado em sala de aula.
- Promover a avaliação formativa e metodologias ativas.
- Responsabilizar mais os encarregados de educação pelo acompanhamento dos alunos.

7.7.7. Resumo

Nos relatórios dos departamentos curriculares do Agrupamento de Escolas de Mira, identificam-se preocupações comuns que atravessam os diferentes níveis de ensino e áreas disciplinares. A articulação curricular vertical (entre ciclos) e a interdisciplinaridade são frequentemente apontadas como insuficientes, comprometendo a continuidade pedagógica. A diversidade crescente dos alunos, nomeadamente migrantes, levanta desafios à inclusão, agravados pela escassez de recursos humanos especializados e pela inadequação de espaços físicos (nomeadamente para alunos com mobilidade reduzida). A falta de hábitos de estudo e de acompanhamento familiar é também referida como um entrave ao sucesso educativo. Em resposta, os departamentos sugerem medidas como o reforço da coadjuvação, a criação de salas de estudo equipadas, a promoção da avaliação formativa e o investimento em metodologias ativas e diferenciadas. A formação contínua dos docentes e a responsabilização dos encarregados de educação são igualmente destacadas como estratégias essenciais para melhorar os resultados e garantir uma escola mais equitativa e eficaz.

7.8. Relatório PAA

7.8.1. Introdução

O Relatório do PAA apresenta uma análise global do Plano Anual de Atividades (PAA) do Agrupamento de Escolas de Mira, abrangendo os anos letivos de 2022-23, 2023-24 e 2024-25. O PAA é descrito como um instrumento central de organização pedagógica, alinhado com o Projeto Educativo do Agrupamento, que visa: a) articular princípios pedagógicos, objetivos estratégicos e interesses da comunidade educativa, b) promover uma educação de qualidade, inclusiva e centrada na formação integral dos alunos, c) envolver todos os agentes educativos na sua elaboração e execução. Apresentamos de seguida uma síntese estruturada da análise do documento

7.8.2. Pontos Fortes Identificados

- Diversidade e abrangência das atividades: pedagógicas, culturais, científicas, desportivas e sociais.
- Elevada taxa de concretização: mais de 90% das atividades propostas foram realizadas.
- Envolvimento da comunidade: crescente participação de alunos, professores, assistentes operacionais, famílias e parceiros.
- Alinhamento estratégico com o Projeto Educativo: foco no sucesso escolar, inclusão e cidadania.
- Capacidade de adaptação: flexibilidade perante imprevistos financeiros e logísticos.

7.8.3. Áreas de Melhoria

- Planeamento colaborativo: necessidade de metas claras por ciclo ou ano.
- Comunicação interna e externa: canais de partilha de informação pouco eficazes.
- Monitorização e avaliação: falta de recolha sistemática de dados e feedback.
- Formação contínua: insuficiente investimento em áreas como inclusão e tecnologias.
- Equidade no acesso: barreiras socioeconómicas ainda limitam a participação de alguns alunos.

7.8.4. Propostas de Ação

1. Reforço da Comunicação

- Objetivo: Melhorar a partilha de informação sobre as atividades, objetivos e resultados.
- Ação proposta: Será reforçada a divulgação sistemática e atempada das atividades desenvolvidas através das redes sociais do Agrupamento, com o intuito de alcançar o maior número possível de famílias, professores e parceiros. Internamente, será criado um grupo de comunicação para docentes e assistentes, utilizando canais como email ou WhatsApp, com o objetivo de agilizar a circulação de informações relevantes e

umentar a fluidez da comunicação entre os diferentes intervenientes da comunidade educativa.

2. Promoção do Planeamento Colaborativo

- **Objetivo:** Envolver a comunidade escolar na definição e financiamento das atividades.
- **Ação proposta:** Serão promovidas reuniões trimestrais ou semestrais com representantes dos alunos, professores, encarregados de educação e parceiros comunitários. Estas reuniões terão como finalidade fomentar um envolvimento mais ativo e participativo da comunidade escolar na proposta de atividades e no seu financiamento, assegurando simultaneamente a participação de alunos com diferentes condições socioeconómicas. Estas sessões servirão também como espaço de reflexão coletiva e de partilha de experiências bem-sucedidas, com vista à sua eventual replicação, sempre que se revelem pedagogicamente relevantes.

3. Reforço da Monitorização e Avaliação

- **Objetivo:** Avaliar o impacto das atividades e fundamentar decisões futuras.
- **Ação proposta:** Será implementado um sistema de questionários semestrais dirigidos a alunos, famílias e professores, com o objetivo de recolher perceções sobre o impacto das atividades desenvolvidas. Os dados recolhidos alimentarão um relatório anual de avaliação, que será apresentado e discutido em reunião geral no final de cada ano letivo. Além disso, cada atividade incluída no plano anual será acompanhada por indicadores de desempenho previamente definidos pelas equipas pedagógicas, permitindo uma análise mais objetiva dos resultados e a introdução de ajustamentos sempre que necessário.

4. Promoção da Formação Contínua

- **Objetivo:** Atualizar e valorizar os profissionais da educação.
- **Ação proposta:** No final ou início de cada ano letivo será realizado um levantamento das necessidades formativas dos docentes e assistentes. Com base nesse diagnóstico, serão organizadas ações de formação anuais, que poderão ser internas ou realizadas em parceria com o centro de formação. O objetivo é garantir a participação do maior número possível de interessados, com especial enfoque em áreas como a inclusão, a diferenciação pedagógica e a utilização de tecnologias educativas.

5. Garantia de Equidade no Acesso às Atividades

- **Objetivo:** Assegurar que todos os alunos possam participar nas atividades escolares.
- **Ação proposta:** A escola procederá a um levantamento inicial das barreiras socioeconómicas que possam dificultar a participação dos alunos nas atividades escolares, como custos associados, transporte ou alimentação. Com base nesse diagnóstico, será criado um fundo de apoio, gerido pela direção em articulação com a associação de pais e outras entidades parceiras, com o objetivo de garantir a inclusão plena de todos os alunos. Paralelamente, será assegurada a adaptação das atividades às necessidades específicas dos alunos com dificuldades de aprendizagem, necessidades educativas especiais ou barreiras linguísticas.

6. Avaliação Global do Plano

- Objetivo: Acompanhar e ajustar continuamente o PAA.
- Ação proposta: A avaliação do plano será realizada trimestralmente, com base em relatórios intermédios e reuniões de análise. A responsabilidade por este processo será atribuída à direção, ao conselho pedagógico e aos representantes dos pais. Serão utilizados instrumentos como relatórios de atividades, registos de participação e os resultados dos questionários aplicados, permitindo um acompanhamento eficaz e o ajustamento contínuo do plano de ação.

7.8.5. Visão para o Futuro

O Agrupamento pretende consolidar uma escola que:

- Aprende e se adapta aos desafios contemporâneos.
- Valoriza a equidade, cidadania, sustentabilidade e excelência.
- Investe em práticas pedagógicas diferenciadas e inclusivas.
- Integra tecnologias emergentes e reforça a avaliação como motor de melhoria.

7.8.6. Resumo

O Relatório do PAA revela preocupações centrais na gestão e implementação do Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas de Mira. Destaca-se a necessidade de reforçar a comunicação interna e externa, melhorar o planeamento colaborativo e garantir uma monitorização mais sistemática das atividades. A equidade no acesso às ações propostas, especialmente para alunos em situação socioeconómica vulnerável, é uma prioridade transversal. O relatório também sublinha a importância da formação contínua dos profissionais e da participação ativa da comunidade educativa. A avaliação regular e o ajustamento do plano são vistos como essenciais para assegurar a eficácia e a relevância das atividades, promovendo uma cultura organizacional centrada na inclusão, inovação e melhoria contínua.

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

7.9.1. Introdução

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do Agrupamento de Escolas de Mira, com vigência entre 2021/2022 e 2024/2025 e aprovado em Conselho Pedagógico a 27 de outubro de 2021, apresenta um diagnóstico detalhado sobre os desafios da transição digital. Trata-se de um instrumento estratégico que visa orientar a transição digital da escola, com base num diagnóstico detalhado das suas práticas, infraestruturas, competências e cultura organizacional. Ao longo do documento, são identificadas diversas fragilidades que comprometem a eficácia da integração das tecnologias digitais no ensino e na gestão escolar, bem como oportunidades de melhoria e linhas de ação concretas.

7.9.2. Fragilidades estruturais e organizacionais

- Cultura organizacional pouco propensa à transformação digital: A escola ainda opera de forma compartimentada, dificultando a implementação transversal de projetos digitais.
- Multiplicidade de plataformas: A coexistência de várias plataformas digitais gera redundância de informação e sobrecarga de trabalho.
- Falta de comunicação interna: Existem falhas significativas na comunicação entre dirigentes, professores e alunos.

7.9.3. Limitações materiais e tecnológicas

- Equipamentos obsoletos e insuficientes: Muitos dispositivos estão desgastados ou com problemas de funcionamento. Há escassez de tomadas elétricas e dificuldades de acesso à Internet estável.
- Falta de licenças de software: A ausência de licenças para sistemas operativos e aplicações como o Office compromete o uso eficaz dos recursos disponíveis.
- Défice histórico de equipamentos: Até à pandemia, muitos alunos não tinham acesso a dispositivos ou Internet em casa, o que só foi parcialmente resolvido com medidas emergenciais.

7.9.4. Capacitação digital insuficiente

- Docentes: Muitos professores revelam falta de competências básicas em TIC, dificuldades na articulação de ritmos de aprendizagem e resistência à mudança, agravada pela média etária elevada.
- Pessoal não docente: Necessita de formação para lidar com plataformas digitais e melhorar a eficiência administrativa.
- Encarregados de educação: Apresentam carências em competências digitais, o que limita o envolvimento com as plataformas escolares.

- Alunos: A utilização das tecnologias é maioritariamente passiva e consumista. Muitos não têm dispositivos ou não sabem utilizá-los adequadamente.

7.9.5. Sistemas de informação e gestão

- Estrangulamentos nos sistemas de informação: Problemas na produção, armazenamento e transmissão de dados, ausência de políticas claras de aquisição de recursos, e resistência à digitalização documental.
- Subaproveitamento de ferramentas existentes: Plataformas como o INOVAR e o Moodle têm potencial não totalmente explorado.
- Falta de formação e sensibilização: Há carência de programas que promovam o uso eficaz das tecnologias de informação e comunicação.

7.9.6. Necessidade de uma estratégia integrada

- O documento defende uma mudança cultural profunda, com envolvimento de toda a comunidade educativa, formação contínua e criação de equipas dedicadas à agenda digital.
- A transformação digital deve ser equilibrada, sem radicalismos, valorizando tanto o digital como o analógico.
- A escola deve assumir um papel liderante e articulador, envolvendo parceiros externos (município, universidades, empresas, PSP) para garantir recursos, formação e segurança digital.

7.9.7. Resumo

O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) do Agrupamento de Escolas de Mira identifica fragilidades significativas na integração das tecnologias digitais, como a escassez e obsolescência de equipamentos, dificuldades de acesso à Internet, falta de competências digitais entre docentes, alunos e pessoal não docente, e ausência de uma cultura organizacional propensa à inovação. Aponta também problemas nos sistemas de informação e comunicação interna. Apesar disso, reconhece pontos fortes como a existência de clubes e projetos inovadores, uso consolidado da plataforma Moodle e iniciativas de capacitação digital. O documento propõe uma estratégia abrangente, com ações concretas e parcerias externas, visando uma transformação digital equilibrada, inclusiva e sustentável.

7.10.A grelha de autoavaliação

Com base na Grelha de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas De Mira, estas são as sugestões de melhoria consolidadas por cada critério CAF Educação:

7.10.1.Critério 1 – Liderança

- Criar relatório formal de avaliação da eficácia da comunicação da missão e visão.
- Intervenção rápida em espaços/equipamentos degradados.
- Incrementar novas parcerias para melhorar o serviço educativo.
- Formalizar processos de avaliação da gestão com relatórios periódicos.
- Reuniões com grupos de foco para recolha de sugestões.
- Implementar planos de ação com base nos inquéritos de satisfação.
- Criar sistema de avaliação da eficácia das parcerias e comunicação institucional.

7.10.2.Critério 2 – Planeamento e Estratégia

- Recolher regularmente informação sobre tendências políticas, sociais, tecnológicas e mercado de trabalho.
- Estabelecer plano sistemático de recolha de dados externos.
- Definir política que relacione educação com emprego.
- Introduzir documento de “lições aprendidas” após cada ciclo PE/PAA.
- Melhorar a comunicação antecipada das atividades e reforçar feedback sobre a estratégia.
- Publicar dashboard trimestral de execução do PAA.
- Implementar 20% das sugestões dos grupos de foco.
- Avaliar o impacto das inovações com indicadores de eficácia pedagógica.

7.10.3.Critério 3 – Pessoas

- Criar manual de acolhimento para novos colaboradores e medir eficácia.
- Avaliar o impacto das ações de formação na prática pedagógica.
- Implementar questionário de transferência da formação após 6 meses.
- Divulgar plano de trabalho semanal ao pessoal não docente.
- Aumentar em 10% os alunos com atribuição de mérito.

7.10.4. Critério 4 – Parcerias e Recursos

- Aumentar o número de parceiros.
- Criar sistema de gestão de feedback dos alunos com ações corretivas documentadas.
- Registar taxa de participação no orçamento participativo e definir metas de crescimento.
- Criar manual de boas práticas para poupança de energia.
- Criar parques de estacionamento e elevadores para pessoas com mobilidade reduzida.
- Estabelecer procedimentos para retenção de conhecimento institucional.
- Implementar repositório interno de boas práticas.
- Criar inventário anual de equipamentos TIC com taxa de avarias e plano de renovação.

7.10.5. Critério 5 – Processos

- Reforçar práticas pedagógicas inovadoras (ex.: sala de aula invertida).
- Reuniões com pais/EE para acompanhamento do ensino-aprendizagem.
- Monitorizar e avaliar por grupo disciplinar o processo de ensino-aprendizagem.
- Reforçar a inclusão da educação digital nas práticas letivas.
- Criar sistema eletrónico de gestão de reclamações com feedback automático.
- Registar horas de atendimento fora do horário estipulado na plataforma Inovar.
- Promover atividades extracurriculares pela associação de pais/EE.

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

- Melhorar a acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida (rampas, elevadores).
- Comunicar estratégias e planos da escola de forma clara e regular a todos os stakeholders.

7.10.7. Critério 7 – Resultados das pessoas

- Levantar formação realizada por docentes e não docentes e avaliar impacto.
- Medir e analisar reconhecimento dos esforços individuais e de equipa.
- Analisar indicadores de comportamento (absentismo, reclamações, etc.).

7.10.8. Critério 8 – Resultados da responsabilidade social

- Reduzir o gasto de água nos lavatórios.
- Diminuir consumo energético.
- Monitorizar intervenções das autoridades locais.

7.10.9. Critério 9 – Resultados do desempenho-chave

- Aumentar em 2% o número de alunos propostos para diplomas de comportamento e mérito.
- Intensificar contacto entre escola e parceiros.

7.10.10. Resumo

O documento de autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Mira revela preocupações centrais com a melhoria contínua da qualidade educativa, a eficácia da liderança e gestão, e a inclusão de todos os intervenientes no processo escolar. Destacam-se fragilidades na comunicação institucional, na formalização de processos de avaliação e na articulação entre estruturas. Há também foco na necessidade de reforçar a educação digital, modernizar infraestruturas e garantir acessibilidade plena. A gestão de parcerias, recursos humanos e tecnológicos é vista como área crítica, exigindo maior planeamento e monitorização. A participação dos alunos e da comunidade educativa é valorizada, mas requer mecanismos mais eficazes de recolha e resposta ao feedback. Em suma, o documento aponta para uma escola empenhada, mas ainda em fase de consolidação organizacional e estratégica

7.11. 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.

7.11.1. Alunos

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 1169 alunos do agrupamento entre os dias 13 e 24 de janeiro de 2025, obtendo-se 533 respostas (45,6% de participação). A amostra inclui alunos de todos os ciclos de ensino, com predominância no 3.º ciclo (33,4%) e secundário regular (23,5%). O inquérito procurou recolher perceções dos alunos sobre diversas dimensões da vida escolar, incluindo imagem institucional, acolhimento, serviços, acessibilidade, participação, inclusão e apoio ao aluno. As respostas às questões abertas foram analisadas separadamente pela equipa de autoavaliação, com o objetivo de identificar tendências e sugestões de melhoria a integrar no relatório CAF Educação.

Satisfação global

Os resultados revelam uma perceção maioritariamente positiva da experiência escolar, com a maioria dos indicadores a situar-se entre os 60% e os 85% de satisfação. Os alunos demonstram sentir-se respeitados e acolhidos, valorizando o ambiente humano e pedagógico do Agrupamento. No entanto, surgem algumas áreas críticas que merecem atenção, nomeadamente o refeitório, com 37,2% de insatisfação, a preparação para a vida real, com 33,9%, e a higiene dos espaços, com 26,2%.

Áreas consistentes de satisfação

Entre os aspetos mais valorizados pelos alunos destacam-se o acolhimento dos professores, com 86,1% de satisfação, o respeito pelos valores humanos, também com 86,1%, e o respeito pelo ambiente, com 84,4%. A exigência dos professores e a disponibilidade dos funcionários obtêm ambos 81,2% de satisfação, enquanto a qualidade do Agrupamento regista 80,5%. A igualdade de tratamento é reconhecida por 79,2% dos alunos, o envolvimento com a comunidade por 76,4%, e a imagem institucional por 76,9%. A Biblioteca Escolar, com 75,2%, também se destaca como um espaço valorizado. Estes resultados evidenciam uma forte valorização das relações humanas, da ética institucional e da exigência académica.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem o serviço de refeitório (37,2% de insatisfação), o serviço de bar (16,5%), a preparação para a vida real e mercado de trabalho (33,9%), a higiene (26,2%), a segurança (25,5%) e o tempo de resposta às reclamações (21,2%). As sugestões recolhidas reforçam estas preocupações: há críticas à qualidade da comida, à limpeza dos balneários, à falta de vigilância e à lentidão na resposta institucional. Os alunos pedem mais apoio psicológico, modernização tecnológica, renovação das infraestruturas e maior representatividade estudantil.

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Mira apresenta níveis elevados de satisfação entre os alunos, sobretudo nas dimensões humanas, pedagógicas e de imagem institucional. No entanto, persistem áreas críticas que exigem intervenção estratégica, nomeadamente nos serviços básicos, na acessibilidade, na modernização tecnológica e na resposta às preocupações dos

alunos. A baixa taxa de participação pode indicar desmotivação ou falta de confiança no processo de escuta, sendo essencial reforçar a escuta ativa e garantir que as melhorias propostas pelos alunos se traduzem em ações concretas e visíveis.

7.11.2. Pais/Encarregados de Educação

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 1138 pais e encarregados de educação do Agrupamento de Escolas de Mira entre 13 e 24 de janeiro de 2025, tendo sido obtidas 630 respostas (55,4% de participação). A maioria dos respondentes tem entre 41 e 50 anos (54,8%), é do sexo feminino (89,2%) e possui habilitações académicas ao nível da licenciatura (32,1%) ou ensino secundário (24,1%). O inquérito recolheu perceções sobre imagem institucional, acolhimento, serviços, acessibilidade, participação e apoio aos alunos. As respostas abertas foram analisadas pela equipa de autoavaliação para identificar tendências e sugestões de melhoria.

Satisfação global

Os resultados revelam uma perceção global positiva da experiência escolar por parte dos pais/EE, com mais de 80% de satisfação em quase todos os indicadores. Destacam-se a confiança no agrupamento (92,1%), o acolhimento dos professores (96,7%) e dos funcionários (95%), e o respeito pelos valores humanos (90%). No entanto, há áreas com níveis relevantes de insatisfação, como o serviço de refeitório (37,3%), a preparação para a vida real (18,4%) e a conservação dos edifícios escolares (21,4%).

Áreas consistentes de satisfação

Os indicadores com maior satisfação incluem o acolhimento dos professores (96,7%), dos funcionários (95%), a exigência dos professores (88,9%), a qualidade institucional (92,7%), a confiança no Agrupamento (92,1%), o respeito pelos valores humanos (90%), o envolvimento com a comunidade (88,3%) e o respeito pelo ambiente (88,7%). Também se destaca o apoio ao estudo em casa (97,6%) e o conhecimento do projeto educativo (78,2%) e do regulamento interno (84,3%). A acessibilidade geral, incluindo localização e horários de atendimento, apresenta níveis de satisfação superiores a 80%.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem o serviço de refeitório (37,3% de insatisfação), com críticas à qualidade da comida, higiene e organização; a conservação dos edifícios escolares (21,4%), com referência a casas de banho degradadas, falta de aquecimento e espaços exteriores deteriorados; e a preparação dos alunos para a vida real e mercado de trabalho (18,4%), com críticas à adequação dos cursos profissionais e à ligação com a comunidade. Também se destacam problemas na comunicação institucional, falta de resposta a reclamações (11,9%), acessibilidade para pessoas com deficiência, estacionamento (16,7%) e uso das tecnologias na sala de aula (13%).

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Mira apresenta níveis elevados de satisfação entre os pais e encarregados de educação, sobretudo nas dimensões humanas, pedagógicas e institucionais. Contudo, persistem áreas críticas que exigem intervenção, nomeadamente nos serviços de alimentação, conservação das infraestruturas, comunicação institucional, acessibilidade e preparação dos alunos para o futuro. As sugestões recolhidas reforçam a necessidade de uma

abordagem mais eficaz e transparente na resposta às preocupações dos pais, bem como de uma maior abertura à participação ativa da comunidade educativa.

7.11.3. Parceiros/Stakeholders

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 82 entidades externas parceiras do Agrupamento de Escolas de Mira entre 13 e 24 de janeiro de 2025, tendo sido obtidas 16 respostas (19,5% de participação). A maioria das entidades pertence ao setor privado (68,8%), seguido por instituições de ensino, saúde, solidariedade social e cultura (25%). O inquérito procurou recolher perceções sobre imagem institucional, acolhimento, serviços, acessibilidade, participação e comunicação. As questões abertas não foram respondidas por nenhuma entidade.

Satisfação global

Os resultados revelam uma perceção maioritariamente positiva da relação das entidades com o Agrupamento. A qualidade institucional obteve 75% de satisfação, a cortesia dos colaboradores 87,5% e a disponibilidade para resolver imprevistos 81,3%. No entanto, há indicadores com níveis relevantes de insatisfação ou desconhecimento, como a imagem do Agrupamento na comunidade (18,8% de insatisfação), a transparência (31,3% de desconhecimento) e o respeito pelo ambiente (50% de desconhecimento).

Áreas consistentes de satisfação

Destacam-se como pontos fortes a cortesia dos colaboradores (87,5%), a disponibilidade para resolver situações imprevistas (81,3%), a quantidade e qualidade da informação disponibilizada (81,3%), o atendimento por correio eletrónico (81,3%) e o atendimento telefónico (75%). Também se registam níveis positivos na aplicação de inquéritos (81,3%) e na consulta às entidades para sugestões (50%), embora com margem para reforço.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades incluem a imagem do Agrupamento na comunidade (18,8% de insatisfação), a participação das entidades em reuniões (18,8% de insatisfação e 37,5% de desconhecimento), a facilidade para apresentar sugestões (18,8% de insatisfação), e a preparação dos alunos para a vida real e mercado de trabalho (18,8% de insatisfação e 37,5% de desconhecimento). A ausência de respostas às questões abertas limita a identificação de propostas concretas de melhoria.

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Mira é visto de forma positiva pelas entidades parceiras, especialmente no que respeita à relação interpessoal e à comunicação institucional. No entanto, persistem áreas críticas que exigem atenção, como a participação ativa das entidades, a transparência, a ligação com a comunidade e a preparação dos alunos para o mercado de trabalho. A ausência de contributos qualitativos reforça a necessidade de promover canais mais eficazes de escuta e envolvimento.

7.11.4. Pessoal docente

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 188 docentes do Agrupamento de Escolas de Mira entre 13 e 24 de janeiro de 2025, tendo sido obtidas 137 respostas (72,9% de participação). A

maioria dos respondentes leciona no 3.º ciclo (30,7%) e no 1.º ciclo (20,1%), sendo predominantemente do sexo feminino (70,1%) e com licenciatura (74,5%). O inquérito abordou dimensões como imagem institucional, gestão, condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, motivação e liderança. As respostas abertas foram analisadas pela equipa de autoavaliação.

Satisfação global

Os resultados revelam uma perceção global bastante positiva da experiência profissional no Agrupamento, com mais de 86% de satisfação em todos os indicadores principais. Destacam-se a qualidade institucional (99,3%), o envolvimento dos docentes na missão do Agrupamento (89,8%) e a responsabilidade social (89,8%). No entanto, há indicadores com níveis relevantes de desconhecimento ou insatisfação, como o serviço de refeitório (36,5% de desconhecimento) e a imagem do Agrupamento na comunidade (7,3% de desconhecimento).

Áreas consistentes de satisfação

Os pontos fortes incluem o clima de trabalho (97,8%), igualdade de tratamento (96,3%), condições de higiene (97,9%), envolvimento em atividades de melhoria (86,9%), liderança de topo (acima de 86%) e liderança intermédia (acima de 82%). Também se destacam a motivação para aprender novos métodos (99,3%), trabalhar em equipa (97,8%) e participar em ações de formação (95,6%). A gestão de topo e intermédia é valorizada pela sua capacidade de comunicação, promoção da confiança e incentivo à melhoria contínua.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem a escuta ativa dos docentes (sugere-se maior regularidade), a flexibilidade na distribuição de serviço, a gestão da indisciplina dos alunos, e a valorização dos esforços individuais. Há também críticas à transparência na avaliação de desempenho e à oferta formativa, que deveria ser mais variada e interna. A motivação é afetada por perceções de desigualdade no tratamento entre docentes. A liderança intermédia é vista como menos receptiva a críticas e sugestões em alguns casos.

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Mira apresenta níveis elevados de satisfação entre o pessoal docente, sobretudo nas dimensões de gestão, liderança, condições de trabalho e motivação. No entanto, persistem áreas críticas que exigem atenção, como a comunicação interna, a valorização dos esforços individuais, a gestão da indisciplina e a oferta formativa. A análise das sugestões recolhidas aponta para a necessidade de reforçar a escuta ativa, a transparência nos processos e a equidade no tratamento dos docentes.

7.11.5. Pessoal Não docente (PND)

Introdução

O questionário CAF Educação foi aplicado a 97 elementos do Pessoal Não Docente do Agrupamento de Escolas de Mira entre 13 e 24 de janeiro de 2025, tendo sido obtidas 53 respostas (54,6% de participação). A maioria dos respondentes são assistentes operacionais (81,5%), do sexo feminino (98,1%) e com menos de 20 anos de serviço (52,8%). O inquérito abordou dimensões como imagem institucional, gestão, condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, motivação e liderança. As respostas abertas foram analisadas pela equipa de autoavaliação.

Satisfação global

Os resultados revelam uma perceção global moderadamente positiva da experiência profissional no Agrupamento, com níveis de satisfação entre 60% e 80% na maioria dos indicadores. Destacam-se a qualidade do Agrupamento (86,8%) e o relacionamento com a comunidade (81,2%). No entanto, há indicadores com níveis relevantes de insatisfação, como o envolvimento do PND nos processos de decisão (20,8%), a responsabilidade social do Agrupamento (16,9%) e a imagem na comunidade (18,9%).

Áreas consistentes de satisfação

Os pontos fortes incluem o clima de trabalho (81,2%), as condições de higiene (88,7%), os serviços administrativos (88,7%) e a motivação para aprender novos métodos (88,7%) e trabalhar em equipa (90,5%). A liderança de topo é valorizada em aspetos como o empenho na mudança (81,1%) e a promoção da confiança (71,7%). A liderança intermédia também apresenta níveis de satisfação superiores a 70% em vários indicadores, como a ajuda na realização de tarefas e a aceitação de sugestões.

Áreas a melhorar

As principais fragilidades apontadas incluem a comunicação interna, a valorização do PND, a justiça na avaliação de desempenho e a igualdade de tratamento. Há críticas à centralização das decisões, à falta de reconhecimento dos esforços individuais e à ausência de oportunidades de formação e progressão. A liderança intermédia é vista como pouco aberta a sugestões e promotora de divisões. Também se destacam preocupações com a segurança, a organização do refeitório e a falta de estabilidade nos horários e funções.

Conclusão

O Agrupamento de Escolas de Mira apresenta níveis razoáveis de satisfação entre o pessoal não docente, sobretudo nas condições de trabalho e motivação. No entanto, persistem áreas críticas que exigem intervenção, como a comunicação, a valorização profissional, a formação e a equidade nos processos de gestão. A análise das sugestões recolhidas aponta para a necessidade de reforçar a escuta ativa, a transparência e a inclusão do PND nas decisões e dinâmicas do Agrupamento.

7.11.6. Resumo

Os cinco relatórios dos questionários da CAF Educação aplicados aos diferentes públicos (alunos, pais/EE, PD, PND e stakeholders), revelam preocupações transversais no Agrupamento. Destaca-se a necessidade de reforçar a comunicação interna e a escuta ativa, com vários grupos a sentirem-se pouco envolvidos nas decisões. A valorização e reconhecimento dos esforços individuais e coletivos é apontada como insuficiente, sobretudo pelo pessoal não docente. A formação é considerada pouco diversificada e desajustada às suas funções, afetando o desenvolvimento profissional. Persistem críticas à transparência na avaliação de desempenho e à centralização da liderança. As condições físicas, como higiene, segurança e funcionamento dos serviços, também geram insatisfação. Por fim, há uma perceção de afastamento entre o Agrupamento e a comunidade, exigindo maior abertura e envolvimento externo.

8. Anexos

8.1. Anexo 1 Ciclo PDCA

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

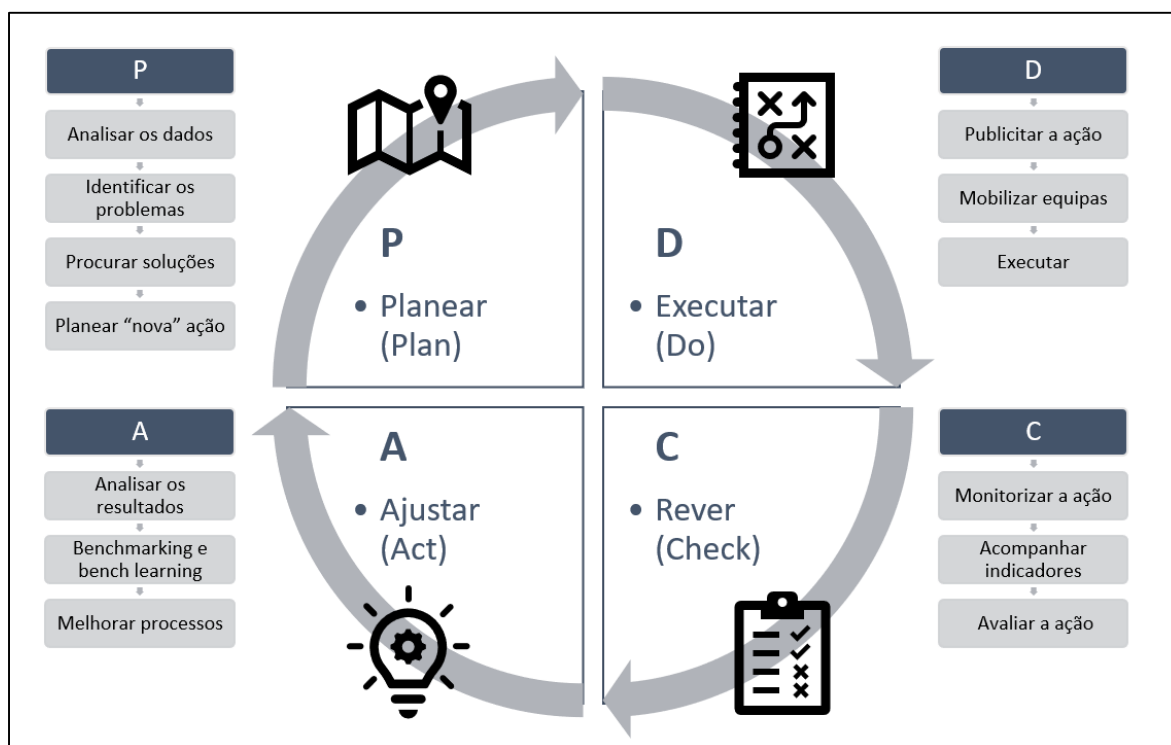


Figura 1 – Ciclo PDCA

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

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

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

8.2. Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Exemplo de Meta

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

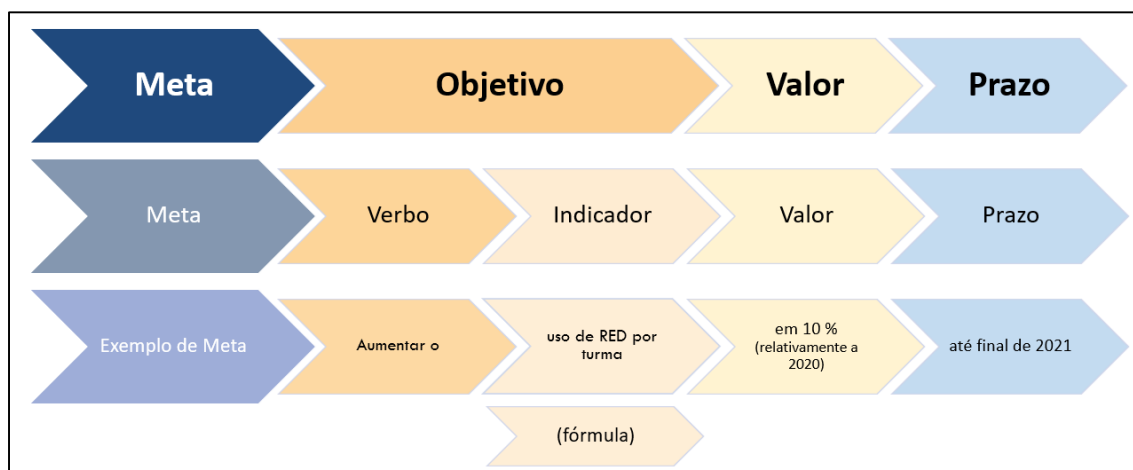


Figura 2 – Construção de metas

Análise do nível de consecução da meta

Data do cálculo

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

Variáveis a mobilizar

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

Fórmulas

- $$URT_n = \frac{NRED_n}{NT_n}$$

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](#))

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

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.