

# Plano de Ações de Melhoria Inicial

PAM Inicial

2025/2026



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
RAINHA DONA LEONOR

Novembro de 2025

## **1. Introdução**

## **2. Plano de Ações de Melhoria**

### **2.1. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa**

**Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa**

### **2.2. Fichas das ações de melhoria**

**2.2.1. Ficha AM1**

**2.2.2. Ficha AM2**

**2.2.3. Ficha AM3**

**2.2.4. Ficha AM4**

**2.2.5. Ficha AM5**

O presente **Plano de Ações de Melhoria (PAM)** resulta do **Relatório de Autoavaliação 2021/2022** e articula as ações com o **Relatório de Avaliação Externa emanado da IGEC, o PAM Final de 2024/2025 e o Relatório do Observatório de Qualidade de 2024/2025**.

O PAM foi elaborado pela Equipa de Autoavaliação e Equipas Operacionais em articulação com a Direção e permitirá a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões na prestação do serviço educativo.

Este documento, que engloba um conjunto de estratégias cuja principal finalidade é a melhoria do funcionamento e do desempenho do agrupamento, encontrando-se estruturado em três fases de um processo metodológico:

- a) **PAM Inicial**, que consiste no planeamento das ações de melhoria;
- b) **PAM Intermédio**, que contempla a avaliação intermédia e a monitorização das ações de melhoria;
- c) **PAM Final**, que avalia as estratégias implementadas e os resultados alcançados.

Em síntese, este PAM encontra-se adaptado à realidade do Agrupamento, considerando os seus recursos disponíveis, e desenvolvendo-se ao longo do **ano letivo de 2025/2026**.

### 2.1. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

Ação de melhoria	Domínios da Avaliação Externa	Critérios da CAF Educação
<b>Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento – estimular a articulação horizontal e vertical. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva</b>	Liderança e Gestão e Prestação do Serviço Educativo	1, 3 e 5
<b>Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica</b>	Prestação do Serviço Educativo e Resultados	5, 6 e 9
<b>Monitorizar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que contribuam para a melhoria sustentada das aprendizagens e dos resultados (salas de estudo, apoios, tutorias, etc.)</b>	Prestação do Serviço Educativo e Resultados	5, 6 e 9
<b>Melhorar a gestão do PND</b>	Liderança e Gestão	Transversal
<b>Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão e resolução de situações de indisciplina</b>	Liderança e Gestão e Prestação do Serviço Educativo	6

Tabela 1 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.1. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria
<b>Melhorar a dinâmica do trabalho colaborativo entre docentes do departamento/subdepartamento – estimular a articulação horizontal e vertical. Reforçar o papel das lideranças pedagógicas. Instituir a observação da prática educativa e letiva</b>

Coordenadores da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
	Coordenadores de Departamento:
	Carla Carvalho
	Sónia Pombeiro
Equipa de autoavaliação	Ana Mendes
	Ana Cristina Silva
	Vitor Magro
	Manuela Jardim

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
---

Reforçar o papel dos coordenadores, coadjuvados pelos subcoordenadores de departamento curricular, na promoção de dinâmicas de trabalho colaborativo.
Reforçar as práticas de planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem (incluindo os procedimentos, técnicas e instrumentos de avaliação).
Alargar a elaboração de matrizes de avaliação comuns, por ano de escolaridade/disciplina, a todos os subdepartamentos.
Instituir a observação da prática educativa e letiva, nas dinâmicas dos departamentos curriculares ou de outras estruturas, enquanto estratégia promotora da melhoria do ensino e da aprendizagem.
Desencadear ações de articulação curricular vertical de modo a garantir a continuidade e a sequencialidade das aprendizagens, ao longo do percurso educativo das crianças e dos alunos.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Elevar os níveis de desempenho dos alunos.
Orientar o processo de Ensino e de Aprendizagem para o Sucesso.
Melhorar os processos de articulação pedagógica.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Consolidar a articulação entre coordenador e subcoordenadores de cada departamento na promoção da dinâmica de trabalho colaborativo dos docentes.	100% dos coordenadores de departamento, coadjuvados pelos respetivos subcoordenadores, apresentam relatório final de ano. 70% dos coordenadores apresentam memorandos, de pelo menos, 7 sessões de trabalho colaborativo, presenciais ou por videoconferência, entre coordenador e subcoordenadores de cada departamento.	Relatórios de final de ano. Memorandos das sessões de trabalho colaborativo, presenciais ou por videoconferência, entre coordenador e subcoordenadores de cada departamento
Realizar sessões de trabalho colaborativo (presenciais ou por videoconferência) entre os docentes, visando o planeamento conjunto de estratégias de ensino e de aprendizagem.	80% dos docentes, em cada subdepartamento, constam nos memorandos de trabalho colaborativo.	<i>Memorandos do trabalho colaborativo</i> entre docentes, partilhados na Drive ou Classroom dos respetivos subdepartamentos

<p>Realizar sessões de trabalho colaborativo (presenciais ou por videoconferência) entre os docentes, para elaboração de instrumentos de avaliação e respetivas matrizes e/ou critérios comuns de avaliação para os vários instrumentos aplicados.</p>	<p>Em 75% dos subdepartamentos são elaborados pelo menos <u>dois instrumentos</u> de avaliação <u>por ano de escolaridade</u> com uma estrutura comum.</p>	<p>Grelha de registo de instrumentos de avaliação por ano de escolaridade, por subdepartamento.</p>
<p>Instituir a intervisão da prática educativa e letiva entre pares.</p>	<p>1 aula intervisionada envolvendo pelo menos 38% dos docentes, distribuídos por <u>todos</u> os departamentos.</p>	<p>Documento de registo da «<i>Prática letiva entre pares</i>» (Calendarização. Intervenientes).</p>
<p>Análise das Aprendizagens Essenciais dos vários ciclos do ensino básico/anos do ensino secundário, com enfoque na sequencialidade (do 1º para 2º ciclo, do 2º para 3º ciclo e do 3º ciclo para o secundário), tendo em vista a integração das aprendizagens a reforçar nas planificações anuais.</p>	<p>Realizar, pelo menos, 1 reunião de articulação vertical:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- nas componentes/disciplinas de Português, Inglês, Matemática e Educação Física do 1º ciclo para 2º ciclo, do 2º para 3º ciclo e do 3º ciclo para o secundário.</li> <li>- na componente de Estudo do Meio do 1º ciclo para as disciplinas de História e Geografia de Portugal do 2º ciclo;</li> <li>- na componente de Estudo do Meio do 1º ciclo para a disciplina de Ciências Naturais do 2º ciclo e do 2º para do 3º ciclo;</li> <li>- na componente de Artes visuais do 1º ciclo para Educação Artística do 2º ciclo e do 2º para do 3º ciclo.</li> </ul> </p>	<p>Ata das reuniões ou Memorandos onde constem as aprendizagens/conteúdos que têm continuidade no ciclo/ano seguinte e com expressão nas planificações</p>

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade e colaboração dos docentes do Agrupamento.	Alguma resistência à implementação de novas práticas.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2025	Julho de 2026

<b>Elementos da comunidade educativa envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
Docentes do Agrupamento.	Sem custos.
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
<b>Instrumentos/mecanismos de monitorização</b>	<b>Datas para a monitorização</b>
Contabilizar o número de sessões de trabalho (reuniões) realizadas.	Jun/Jul 26
Documentos produzidos em subdepartamento.	Jun/Jul 26
Contabilizar o número de aulas intervisionadas por Subdepartamento.	Jun/Jul 26
Memorandos das aprendizagens/conteúdos que têm continuidade no ciclo/ano seguinte.	Julho de 26
Diagnóstico CAF Educação (inquirição).	Ao longo do ano letivo

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
<b>Generalizar a avaliação formativa e diferenciação pedagógica</b>

Coordenadores da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de Autoavaliação	<p>Coordenadores de Departamento:</p> <p>Carla Carvalho</p> <p>Sónia Pombeiro</p> <p>Ana Mendes</p> <p>Ana Cristina Silva</p> <p>Vitor Magro</p> <p>Manuela Jardim</p>

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Generalizar a avaliação formativa com feedback sistemático a alunos.

Reforçar a diferenciação pedagógica.
Dar mais feedback aos alunos, encorajando-os a trabalhar mais e a fazer melhor.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Elevar os níveis de desempenho dos alunos.
Orientar o processo de Ensino e de Aprendizagem para o Sucesso.
Promover a Equidade e Inclusão dos alunos.
Melhorar os processos de articulação pedagógica.
Consolidar a Autoavaliação enquanto Mecanismo de Autorregulação.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Promover a prática da avaliação formativa, inclusive por meios digitais, possibilitando um feedback ao aluno, permitindo a autorregulação das aprendizagens.	Aplicar, em 85%: - das turmas/ano (1º ciclo) - das disciplinas/ano Instrumentos de avaliação formativa (digital ou outro).	Grelha de registo por: - ano/turma (1º ciclo) - ano/disciplina em cada subdepartamento
Aplicar tarefas que, em contexto de sala de aula, possam ser diferenciadas, nomeadamente quanto ao conteúdo, tempo e modo de se realizarem.	95% dos docentes aplicam tarefas de aprendizagem diferenciadas em contexto de sala de aula.	Grelha de registo baseada nas atas de subdepartamentos com referência aos docentes que aplicam Medidas no âmbito do DL 54/2018, 6 de julho
Utilização/construção de ferramentas digitais a inserir na Digiteca.	90% das - das turmas/ano (1º ciclo) - das disciplinas/ano criam o seu repositório de Recursos Educativos Digitais.	Digiteca do subdepartamento

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade e colaboração dos docentes do Agrupamento.	Alguma resistência à implementação de novas práticas.

Formação em Capacitação Digital.	Infraestruturas e tecnologias insuficientes; fraca capacidade e velocidade da rede de Internet; equipamento informático obsoleto; falta de manutenção/reparação atempada de equipamento informático.
kit tecnológico disponibilizados aos alunos.	Resistência ao uso dos kits tecnológicos pelos alunos /Encarregados de Educação.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2025	Julho de 2026

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos	Sem custos

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Grelha de registo por ano/disciplina em cada subdepartamento.	Julho de 26
Digiteca de cada subdepartamento.	Julho de 26
Diagnóstico CAF Educação (inquirição).	Ao longo do ano letivo

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.3. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
<b>Monitorizar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que contribuam para a melhoria sustentada das aprendizagens e dos resultados (salas de estudo, apoios, tutorias, etc.)</b>

Coordenadores da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
	Maria Gabriela Moreira
	Paula Melo
	Eliana Azevedo
Equipa de Autoavaliação	Paulo Gomes / Conceição Ganhão*
	Carla Carvalho
	Maria Lurdes Franco
	Ana Paula Louro
	Conceição Pedro

\* Articulação com a Fundação Cidade de Lisboa no âmbito do projeto de Tutorias "Tod@s IN".

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

#### Identificação dos principais aspectos a melhorar

Consolidar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e proceder à sua monitorização.
Monitorizar a evolução dos alunos que frequentam o Apoio Educativo / Apoio ao Estudo / Tutoria.
Melhorar a divulgação do impacto do Apoio Educativo / Apoio ao Estudo/ Sala de Estudo/ tutorias, no sucesso educativo.

<b>Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria</b>
Elevar os níveis de desempenho dos alunos.
Orientar o processo de Ensino e de Aprendizagem para o Sucesso.
Promover a Equidade e Inclusão dos alunos.

<b>Atividades/Estratégias</b>	<b>Metas de execução</b>	<b>Evidências</b>
Manter a monitorização da assiduidade dos alunos que frequentam apoio educativo/ apoio ao estudo/sala de estudo/ Tutorias (Tod@s IN).	Preenchimento das grelhas de assiduidade.	Grelha de registo/Relatório Tod@s IN
Proceder ao balanço anual da evolução dos alunos propostos (no 1º, 2º, 3º ciclo e secundário) e que frequentam o apoio educativo/ apoio ao estudo/ sala de estudo/ Tutorias (Tod@s IN), cruzando os dados da assiduidade com a avaliação final.	60% dos alunos propostos têm sucesso.	Relatórios das equipas operacionais e Tod@s IN
Partilha com os coordenadores e subcoordenadores das grelhas de registo de assiduidade e respetivos relatórios finais, com vista à análise e definição de estratégia de melhoria.	75% dos subdepartamentos analisam os resultados e definem estratégias de melhoria.	Atas das reuniões de Subdepartamento e Relatórios finais

<b>Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)</b>	<b>Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)</b>
Disponibilidade e colaboração dos docentes do Agrupamento.	Elevado número de alunos por turma.

<b>Data de início</b>	<b>Data de conclusão</b>
Setembro de 2025	Julho de 2026

<b>Elementos da comunidade educativa envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
Docentes e alunos	Sem custos

<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
<b>Instrumentos/mecanismos de monitorização</b>	<b>Datas para a monitorização</b>
Grelha de verificação da implementação e do sucesso desta estratégia.	Julho de 26
Diagnóstico CAF Educação (inquirição).	Ao longo do ano letivo

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.4. Ação de Melhoria 4

Designação da ação de melhoria
Melhorar a gestão do PND

Coordenadores da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Direção e Coordenadores de estabelecimento	Mário Azevedo
	Ana Maria Conde
	Maria Luísa Soares
	Antónia Filipe
	Laurinda Correia
	Vera Lopes

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
Melhorar a gestão do pessoal não docente.
Motivar o PND a frequentar ações de formação.

### Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria

Melhorar o espaço educativo e a interação dos seus intervenientes.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Fomentar a prática de sugestões, quer em reunião com os respetivos coordenadores ( de escola ou de sector) e/ou mediante o uso das Caixas de Sugestões existentes em todas as escolas do Agrupamento	Análise periódica das sugestões.	Sugestões recolhidas.
Implementação de medidas exequíveis propostas pelo PND.	Implementar 50% das propostas exequíveis.	Notas informativas relativas a novos procedimentos.
Facilitar a frequência de ações do Plano de Formação da CML.	Inscrição de 50% do PND.	Registo de inscrição nas ações (informação do PND e da CML).

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade e empenho de alguns funcionários.	O risco do PND solicitar alterações que não se enquadrem nas competências da diretora.
Bom relacionamento do PND com os alunos e professores.	Vagas insuficientes para o número de inscrições feitas nas ações de formação.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2025	Julho de 2026

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Direção, Coordenadores de Escolas, Assistentes Técnicos e Operacionais.	Sem custos.

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Lista das sugestões exequíveis implementadas.	Julho de 26
Mapas de inscrição em ações de formação.	Julho de 26

Diagnóstico CAF Educação (inquirição).

Ao longo do ano letivo

### 2.2. Fichas das ações de melhoria

#### 2.2.5. Ação de Melhoria 5

Designação da ação de melhoria
<b>Aumentar a auscultação/participação dos alunos tendo em vista um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão e resolução de situações de indisciplina</b>

Coordenadores da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Equipa de Autoavaliação	<p>Coordenadores de estabelecimento do 1º ciclo:</p> <p>Isabel Viegas</p> <p>Paulo Vieira</p> <p>Maria João Melo</p> <p>Coordenadores dos Diretores de Turma:</p> <p>Maria de Lurdes Franco</p> <p>Ana Paula Loura</p> <p>Conceição Pedro</p>

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar
---

Maior auscultação dos alunos sobre o funcionamento da escola.
Maior participação dos alunos na vida escolar no sentido de prevenir e resolver problemas disciplinares.

Objetivo do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Fomentar a participação dos alunos na vida da escola.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Assembleias de turma com vista a fomentar a participação dos alunos na melhoria do funcionamento da sala de aula e da escola.	100% das turmas, do 3º ano ao 12º ano de escolaridade realizam pelo menos 3 assembleias de turma.	Atas de assembleia de turma.
Divulgação do Projeto Educativo do Agrupamento (com destaque para o seu lema, visão, missão e valores) e esclarecimento sobre a composição, papel e funcionamento dos órgãos de gestão do Agrupamento.	60% dos alunos conhecem o lema do Projeto Educativo.	Questionário aos alunos.
Divulgação, em cada Escola, das propostas exequíveis emanadas das Assembleias de Delegados de Turma.	100% das propostas exequíveis são divulgadas.	Atas das Assembleias de Delegados de Turma e lista das propostas exequíveis afixadas no átrio das escolas e inseridas na classroom de cada turma.
Implementação das propostas exequíveis emanadas das Assembleias de Delegados de Turma.	75% das propostas exequíveis são implementadas.	Grelha/tabela de verificação.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Alunos participativos	No caso do ensino secundário só existir a possibilidade do tempo semanal para a assembleia de turma funcionar em contra horário e sem presença obrigatória dos alunos por impossibilidade legal.
Tempo de Formação Cívica do 5º ao 9º ano	

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2025	Julho de 2026

<b>Elementos da comunidade educativa envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
Coordenadores dos Diretores de Turma, Diretores de Turma, professores titulares, delegados e subdelegados de turma, PND (1º ciclo) e alunos.	Sem custos

<b>Revisão e avaliação da ação</b>	
<b>Instrumentos/mecanismos de monitorização</b>	<b>Datas para a monitorização</b>
Grelha/tabela de verificação da implementação das propostas exequíveis.	Julho de 2026
Diagnóstico CAF Educação (inquirição).	Ao longo do ano letivo