

Plano de Ação Estratégica Inicial

PAE Inicial

2025/2026



Novembro de 2025

1. Introdução

2. Plano de Ação Estratégica

2.1. Fichas das ações

2.1.1. Ficha 1

2.1.2. Ficha 2

2.1.3. Ficha 3

O presente Plano de Ação Estratégica (PAE) operacionaliza o Projeto Educativo (PE) para o ano de 2025/2026.

O PAE vai sendo avaliado uma vez que tem lugar um PAE Inicial, Intermédio e Final: o **Inicial**, que consiste no planeamento das ações; o **Intermédio**, que contempla a avaliação intermédia e a monitorização das ações; o **Final**, que avalia as estratégias implementadas e os resultados alcançados. Será aplicado um **questionário (Observatório de Qualidade do PAE)** acerca da implementação das ações do PAE do Agrupamento. O objetivo final será analisar e refletir detalhadamente sobre os resultados obtidos, potenciando eventuais alterações do PAE para o ano letivo seguinte.

2.1. Fichas das ações

2.1.1. Ação 1

Designação da ação	
DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM	
Coordenadores da Equipa Operacional (EAA)	Elementos da Equipa Operacional
Elsa Pereira; Renato Luciano; Carlos Alcobia; Mónica Ramalho; Ana Margarida Santos; Rui Mendes; Ana Costa; Conceição Peixoto; Cláudia Canhoto; Anabela Henrique; Carlos Pena; Raquel Tavares; Carla Luís; Sandra Siva.	Coordenadores de departamento - Ana Paula Alves; Rosinda Cabanas; António Marques; Alexandra Fernandes; João Gaspar; Isabel Rita; Cristina Azevedo; Conceição Pereira; Carlota Gil; Rui Ferreira; Anabela Henriques.
	Coordenadores de estabelecimento - Sandra Limpo; Rosinda Cabanas; Ana Beijinho; Isabel Maia; Teresa Anselmo; Marta Rodrigues; Cláudia Trindade; M ^a Fátima Cabral; Dulce Frangão; Cláudia Canhoto; Ana Rita Nascimento; Fátima Macedo.
	Coordenadores de grupo disciplinar - Pedro Balse; Mário Barreiro; Helena Soares; Isabel Portela; Sandra Gonçalves; Leonor Tomás; Paula silva; Ana Elisa Costa; Luísa Alves; Ilídio Coutinho; Carla Sá; Jorge Cordeiro; Margarida Vidal; Margarida Portugal; Isabel Rita; Helena Matos; Helena Silva; Sida Fernandes; João Carreiro; Ana Margarida Faria; Cristina Azevedo; Margarida Sousa; Ana Lúcia Feiteira; Carlos Alcobia; Renato Luciano; Ilda Sintrão; Álvaro Minhava; Anabela Magalhães; Manuela Cruz; Carla Carreto.
	Equipa das bibliotecas - Ana Filipa Julião; Isabel Trabucho, Paula Borges
	EMAEI - Ana Paula Alves; Isabel Socorro; Paula Pinto; Daniela Goulão; Amélia Mota; Patrícia Nunes; Margarida Vicente; Anabela Vieira
	SPO - Angelina Costa, Sandra Correira, Margarida Vicente
	NAARP / Serviço Social - Ana Moleiro; Felicidade Cordeiro; Isabel Mendes; Helena Matos; Fátima Macedo; Helena Saraiva / Pedro Cunha

	Responsáveis de projetos e programas - Cecília Lima; Ana Maria Ribeiro; Margarida Vidal; Irene Ferreira; Mariana Ribeiro; Ana Viegas; Ana Cristina Coelho; Carlos Sousa; Cristina Azevedo; Ana Ribeiro; Sandra Limpo; Assunção Pinto; Mónica Brás; M ^a João Monteiro; Teresa Anselmo; Mónica Fernandes; Nádia Moura; Alexandra Sebastião; Ana Margarida Faria; Carlos Pereira; Luís Rosário; Telmo Alegre; Hélder Gandarês; Alexandra Lopes; António Roldão; Helena Soares; Ana Frade; Céu Ribeiro; Fernanda Lobo; Vasco Real; Paula Sequeira; Rita Carretero; Carmo Pires; Conceição Barrento; Cristina Moura; Sofia Menezes; Cristina Henriques; Susana França; Ana Isabel Sapina; Teresa Rocha; Paula Sequeira; Leonor Tomás; Mário Barreiro; Lúcia Almeida; António Marques; Isabel Portela; M ^a João Sousa; Nuno Barreira; Elisabete Machado; Pedro Balse; Nuno Cid; Filipe Carrêlo; Helena Matos; Inácia Caetano; Paula Abranches; Fátima Araújo; Teresa Gaspar; Margarida Vicente; Margarida Portugal; Augusta Bernardino; António Roldão; Céu Ribeiro; João Santos; Olímpia Sandinha; António Marques; Jorge Cordeiro; Rui Ferreira.
--	---

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar/consolidar
Reforço de iniciativas e projetos orientados para o bem-estar e desenvolvimento pessoal e social dos alunos, para a inclusão, a equidade e a excelência.
Adequação e diversidade dos processos pedagógicos orientados para a melhoria das aprendizagens (abordagem de aprendizagem colaborativa, auto e hetero reguladora envolvendo trabalho prático/ experimental, pesquisa e resolução de problemas)
Articulação, flexibilidade e inovação (planeamento orientador da articulação curricular vertical e horizontal).

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação
1.1 Investir no bem-estar e no desenvolvimento pessoal e social dos alunos.
1.2 Consolidar os processos pedagógicos que conduzem à melhoria das aprendizagens.
1.3 Promover a articulação, a flexibilidade e a inovação.
1.4 Garantir a inclusão, a equidade e a excelência.

Metas gerais (metas de sucesso/impacto)
% de alunos com percursos diretos de sucesso: 90% 1.º CEB, 96% 2.º CEB, 88% 3.º CEB e 67% ES CCH
% de alunos com percursos diretos de sucesso de contexto socioeconómicos vulneráveis e/ou migrantes: 83% 1.º CEB, 96% 2.º CEB, 81% 3.º CEB e 62% ES CCH

% de alunos com percursos diretos de sucesso com RTP: 100% 1.º CEB; 82% 2.º CEB; 92% 3.º CEB e 90% ES
% de adultos certificados face aos matriculados: 85% EFA; 96% PLA A1, A2; 92% PLA B1, B2; 95% FMC

Objetivo	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Indicador	Evidência	Timing
1.1	Realização de projetos, clubes e atividades de promoção do desenvolvimento pessoal, saúde e bem-estar, de educação científica, cultural, artística, digital, ambiental e cívica.	Realização de pelo menos 2 atividades/ projetos de cada temática por ciclo de escolaridade; Envolvimento de 80% dos alunos e formandos.	N projetos, clubes e atividades N temáticas abrangidas N alunos/turmas envolvidos Inquirição ao coordenador de projetos	Planos de Turma/ Plano Anual de Atividades/ Relatórios finais de programas/planos/ Dados recolhidos pela inquirição ao coordenador de projetos.	1.º e 2.º semestres
	Envolvimento de Pais e Encarregados de Educação/ Associação de Pais e Encarregados de Educação nos projetos/ atividades do Agrupamento.	Pelo menos 3 projetos/ atividades propostas nos Planos de Turma por ano de escolaridade.	N projetos/atividades com envolvimento das famílias.	Plano de Turma/Plano Anual de Atividades	2.º semestre
1.2	Reforço das competências de leitura e escrita em contextos diversificados.	2 projetos/ atividades por turma.	N atividades de leitura e escrita	Reuniões de grupo disciplinar (ata)/ Planos de turma - PAA	2.º semestre
	Implementação de estratégias diferenciadas, ativas, inovadoras que reforcem a autonomia e o espírito crítico dos alunos (tutoria entre pares; feedback formativo; mentorias; aula invertida; trabalhos em grupo; aprendizagem baseada em projetos; laboratórios de aprendizagem; ferramentas digitais).	3 estratégias diferenciadas por professor.	N estratégias	Análise dos resultados da inquirição - Relatório Registos no inovar (sumários; Instrumentos de avaliação)	1.º e 2.º semestres
	Utilização de tarefas de avaliação contextualizadas diversificadas, autorreguladoras e participadas.	3 instrumentos de recolha de informação diferenciados em cada semestre.	N instrumentos de recolha de informação	Análise dos resultados da inquirição - Relatório Registos no inovar (sumários; Instrumentos de avaliação)	1.º e 2.º semestres

	Reforço da utilização pelos alunos e formandos de meios digitais nas atividades de aprendizagem e na comunicação com os docentes	95% dos alunos (do 5º ao 12º) e formandos utiliza o email institucional e o Teams; 60% dos alunos (do 5º ao 12º) e formandos usa ferramentas digitais diversificadas nas suas apresentações (Canva, Prezi, Genially...)	% alunos	Análise dos resultados da inquirição - Relatório Registos no inovar (sumários; Instrumentos de avaliação)	1.º e 2.º semestres
	Reforço da articulação com bibliotecas escolares no âmbito do desenvolvimento curricular.	1 atividade anual por turma e ano.	N atividades realizadas por turma e ano.	Relatórios das bibliotecas / Plano de turma	1.º e 2.º semestres
1.3	Promoção da articulação horizontal das aprendizagens nas planificações.	Duas atividades por semestre e por turma do ensino básico e secundário (1º ao 12º ano): uma atividade com envolvimento de 2 ou mais disciplinas no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento.	N atividades interdisciplinares realizadas por turma; N turmas que cumpriram a meta. N disciplinas envolvidas na transversalidade da área de Cidadania e Desenvolvimento em cada turma e ano.	Planos de turma	2.º semestre
	Sensibilização dos docentes para práticas que promovam a equidade e a inclusão (DL 54/2018; manual e sessão de esclarecimento da EMAEI; partilha de projetos/ atividades no âmbito da educação inclusiva).	Presença de pelo menos 80% dos docentes de todos os ciclos nas sessões de esclarecimento da EMAEI; Pelo menos duas partilhas de projetos / atividades.	% de docentes envolvidos N de partilhas de projetos/atividades	Relatório da EMAEI / Questionários /Atas	1.º e 2.º semestres
	Incrementação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão adequadas às necessidades dos alunos.	Cada docente implementa e regista pelo menos quatro medidas / submedidas por ano.	N de medidas/ submedidas por professor; N alunos com medidas universais, seletivas e/ou adicionais (MSAI)	Relatórios do DL 54 no Inovar / Questionários / Relatório da EMAEI	1.º e 2.º semestres
	Consolidação e alargamento do projeto de tutorias/mentorias.	50% dos alunos identificados/ propostos para tutorias e mentorias frequentem estes apoios.	N alunos em ATE/tutorias N alunos envolvidos no projeto de mentorias	Relatório do ATE/ Tutoria/ Mentoria	1.º e 2.º semestres

1.4	Criação de um projeto/equipa de acolhimento a alunos migrantes.	1 reunião de acolhimento inicial com alunos estrangeiros; 1 tutor/ mentor / mediador atribuído a um conjunto de alunos.	N alunos acolhidos/apoiados N de tutores/ mentores/ mediadores envolvidos	Relatório de atividades	1.º e 2.º semestres
	Reforço das iniciativas de educação para a carreira.	1 sessão de sensibilização dinamizada pelo Centro Qualifica nas turmas 12º ano; 2 atividades dedicadas à educação para a carreira no ensino secundário; 2 atividade de educação para a carreira com envolvimento de alunos, pais e EE do 9º ano; 80% de sessões de reorientação do percurso académico solicitadas. Envolver 80% dos alunos e dos EE do 9.º ano em sessões de orientação vocacional.	N iniciativas de educação para a carreira; N de sessões de reorientação do percurso académico; N alunos e EE do 9º ano com orientação vocacional.	Relatório de atividades	2.º semestre
1.5	Restrição da utilização do telemóvel para fins pedagógicos, apostando na divulgação de atividades alternativas (ex.: jogos de tabuleiro, atividades desportivas...)	Redução em 50% das participações disciplinares por utilização indevida dos telemóveis dentro e fora da sala de aula.	N ocorrências/ participações por uso indevido do telemóvel	Inovar - Registos de ocorrências	1.º e 2.º semestres

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade de recursos humanos para a implementação das ações estratégicas.	A dispersão geográfica das escolas que fazem parte do agrupamento.
Mobilização para a implementação de ações de melhoria.	Excessivo número de alunos destinatários das medidas.

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

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Alunos e docentes	-

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Observatório de Qualidade (PAE).	março de 2026.
Análise documental	fevereiro / julho / setembro de 2026

2.1. Fichas das ações

2.1.2. Ação 2

Designação da ação
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Coordenadores da Equipa Operacional (Equipa de AA)	Elementos da Equipa Operacional
Elsa Pereira; Renato Luciano; Carlos Alcobia; Mónica Ramalho; Ana Margarida Santos; Rui Mendes; Ana Costa; Conceição Peixoto; Cláudia Canhoto; Anabela Henriques; Carlos Pena; Raquel Tavares; Carla Luís; Sandra Silva	Coordenadores de departamento - Ana Paula Alves; Rosinda Cabanas; António Marques; Alexandra Fernandes; João Gaspar; Isabel Rita; Cristina Azevedo; Conceição Pereira; Carlota Gil; Rui Ferreira; Anabela Henriques.
	Coordenadores de estabelecimento - Sandra Limpo; Rosinda Cabanas; Ana Beijinho; Isabel Maia; Teresa Anselmo; Marta Rodrigues; Cláudia Trindade; M ^ª Fátima Cabral; Dulce Frangão; Cláudia
	Equipa das bibliotecas - Ana Filipa Julião; Isabel Trabucho, Paula Borges
	EMAEI - Ana Paula Alves; Isabel Socorro; Paula Pinto; Daniela Goulão; Amélia Mota; Patrícia Nunes; Margarida Vicente; Anabela Vieira
	SPO - Angelina Costa, Sandra Correira, Margarida Vicente
	NAARP / Serviço Social - Ana Moleiro; Felicidade Cordeiro; Isabel Mendes; Helena Matos; Fátima Macedo; Helena Saraiva / Pedro Cunha

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar/consolidar
Promoção de um serviço educativo com qualidade crescente baseado na autoavaliação, na comunicação e na participação.
Potenciar o desenvolvimento organizacional através da melhoria dos modos de funcionamento e da cultura organizacional.
Fomentar a cultura organizacional através da abertura, envolvimento das partes interessadas, a reflexão continuada, a distribuição de liderança, a eficácia da comunicação e a transparência.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação
2.1 Consolidar a visão orientadora para a organização e para a ação educativa.
2.2 Estabilizar o modelo integrado de autoavaliação.
2.3 Valorizar a liderança em todos os níveis da organização.
2.4 Melhorar a comunicação interna e externa.

Metas gerais (metas de sucesso/impacto)
75% dos elementos da comunidade educativa consideram-se envolvidos na construção da visão e da estratégia do AGML.
75% de alunos, docentes, não docentes e famílias com conhecimento adequado dos documentos estruturantes do AGML.
80% de alunos com conhecimento adequado dos órgãos e funcionamento organizacional do AGML.
10% de alunos, docentes e não docentes envolvidos em projetos internacionais

Objetivo	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Indicador	Evidência	Timing
2.1	Apropriação eficaz dos documentos de referência do Agrupamento (projeto educativo, planos de ação estratégica, projeto curricular, referencial de avaliação e regulamento interno). - Divulgação página da escola/ Equipa Teams "Sala de professores".	60% dos inquiridos revelam conhecimento dos documentos de referência do AGML; 90% dos novos docentes no agrupamento participam na reunião de integração/acolhimento.	Percentagem de inquiridos que conhecem os documentos de referência N de novos docentes presentes na reunião de integração/ acolhimento	Relatórios de monitorização da utilização do Teams Lista de presenças na reunião Questionários de satisfação	2.º semestre
	Desenvolvimento de projetos de bem-estar profissional (escola relacional, parceria com Teatro Mosca, Ubuntu)	4 atividades/ projetos de bem-estar profissional.	N de atividades/ projetos de bem-estar profissional	Relatório do PAA	1.º e 2.º semestres
2.2	Reforço das estratégias para o envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação.	Aumento em 10% do número de docentes, não docentes, alunos, formandos e encarregados de educação participantes nos inquéritos de satisfação.	N de respostas aos questionários de autoavaliação	Observatório de Qualidade	2.º semestre

	Reorganização/investimento no Plano Anual de Atividades.	90% de atividades realizadas são registadas no PAA; 80% de atividades registadas são avaliadas pelos proponentes.	Percentagens de atividades registadas no PAA Percentagem de atividades com registo de avaliação no PAA	Relatórios intermédio e final do PAA	1.º e 2.º semestres
2.3	Reforço do papel das lideranças intermédias na gestão e tomada de decisões.	80% dos docentes recorre à liderança intermédia para gestão e tomada de decisões.	Auscultação às lideranças intermédias (coordenadores de estabelecimento, coordenadores de departamento, coordenadores de grupo disciplinar, diretores turma) Inquérito por questionário	Inquéritos por questionário	1.º e 2.º semestres
2.4	Reformulação dos canais de comunicação digitais e não digitais do AGML.	Reformulação da página web do AGML; Implementação da presença em, pelo menos, 2 plataformas; Elaboração de um plano de comunicação interna.	Número de estruturas com presença ativa e regular nas plataformas	Disponibilização dos canais de comunicação digitais	2.º semestre

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade de recursos humanos para a implementação das ações estratégicas.	A dispersão geográfica das escolas que fazem parte do agrupamento.
Mobilização para a implementação de ações de melhoria.	

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

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Toda a comunidade educativa.	

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização

2.1. Fichas das ações

2.1.3. Ação 3

Designação da ação
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Coordenadores da Equipa Operacional (Equipa de AA)	Elementos da Equipa Operacional
Elsa Pereira; Renato Luciano; Carlos Alcobia; Mónica Ramalho; Ana Margarida Santos; Rui Mendes; Ana Costa; Conceição Peixoto; Cláudia Canhoto; Anabela Henrique; Carlos Pena; Raquel Tavares; Carla Luís; Sandra Siva.	Coordenadores de departamento - Ana Paula Alves; Rosinda Cabanas; António Marques; Alexandra Fernandes; João Gaspar; Isabel Rita; Cristina Azevedo; Conceição Pereira; Carlota Gil; Rui Ferreira; Anabela Henriques.
	Coordenadores de estabelecimento - Sandra Limpo; Rosinda Cabanas; Ana Beijinho; Isabel Maia; Teresa Anselmo; Marta Rodrigues; Cláudia Trindade; M ^a Fátima Cabral; Dulce Frangão; Cláudia Canhoto; Ana Rita Nascimento; Fátima Macedo.
	Coordenadores de grupo disciplinar - Pedro Balse; Mário Barreiro; Helena Soares; Isabel Portela; Sandra Gonçalves; Leonor Tomás; Paula Silva; Ana Elisa Costa; Luísa Alves; Ilídio Coutinho; Carla Sá; Jorge Cordeiro; Margarida Vidal; Margarida Portugal; Isabel Rita; Helena Matos; Helena Silva; Sida Fernandes; João Carreiro; Ana Margarida Faria; Cristina Azevedo; Margarida Sousa; Ana Lúcia Feiteira; Carlos Alcobia; Renato Luciano; Ilda Sintrão; Álvaro Minhava; Anabela Magalhães; Manuela Cruz; Carla Carreto.
	Coordenadores da formação interna: Alexandra Fernandes; Ana Elisa Costa; Luísa Alves; Ana Valador; Isabel Barbedo.

Estado atual	
Data	Estado
Novembro de 2025	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar/consolidar
Promover a melhoria do desempenho profissional através da formação interna e externa.
Reforçar o desenvolvimento profissional e da capacitação através de processos de intervenção e supervisão.
Implementar projetos de desenvolvimento pessoal (estágios, intercâmbios, grupos de trabalho, projetos de investigação e inovação).

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação
3.1 Assegurar formação/capacitação contínua e adequada.
3.2 Reforçar a articulação e a colaboração dos docentes.
3.3 Incentivar a pesquisa, a experimentação e a inovação.
3.4 Reconhecer o empenho e o mérito.

Metas gerais (metas de sucesso/impacto)
75% de profissionais que consideram ter tido condições de desenvolvimento profissional no AGML
75% de profissionais que aplicaram competências desenvolvidas na capacitação/formação interna
50% de profissionais que se consideram reconhecidos no agrupamento pelo seu empenho e mérito

Objetivo	Atividades/Estratégias	Metas de execução	Indicador	Evidência	Timing
3.1	Realização de ações de capacitação/formação interna consentâneas com as prioridades educativas e as necessidades sentidas pelos profissionais docentes e não docentes.	Realizar 1 diagnóstico das necessidades de formação docente e não docente; Concretizar 50% de ações de formação interna propostas por grupos não inferiores a 20 formandos.	N ações concretizadas N profissionais envolvidos N formadores internos envolvidos N de ações de formação propostas e realizadas.	Relatório/ Plano de Formação Interna Plano Anual de Atividades	2.º semestre
3.2	Realização de reuniões/eventos para reflexão orientada sobre processos e resultados.	Realizar uma reunião/evento por departamento/grupo por semestre.	N reuniões de departamento/grupo/eventos concretizadas	Atas reuniões de departamento e grupos disciplinares/ Plano Anual de Atividades	1.º e 2.º semestres

3.3	Implementação de projetos/experiências de desenvolvimento profissional (estágios e intercâmbios, participação em grupos de trabalho, em projetos de investigação e de inovação) promotoras de práticas educativas de sucesso.	Participação em projetos/experiências de desenvolvimento profissional promotoras de práticas educativas de sucesso de, pelo menos, 50 profissionais; 20 projetos/experiências.	N projetos/ experiências implementados N profissionais envolvidos.	Atas reuniões de departamento e grupos disciplinares/ Plano Anual de Atividades	2.º semestre
3.4	Disseminação de práticas educativas de sucesso.	2 iniciativas por departamento.	N iniciativas/medidas de reconhecimento	Atas de reuniões de departamento/ Atas de conselho pedagógico	2.º semestre

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade de recursos humanos para a implementação das ações estratégicas.	A dispersão geográfica das escolas que fazem parte do agrupamento.
Mobilização para a implementação de ações de melhoria.	

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

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Pessoal docente e não docente.	

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Observatório de Qualidade (PAE).	Março de 2026.