



PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

2022-2024

Data: 26/04/2022

Apoio:

another  step

The logo for 'another step' features the word 'another' in a grey, lowercase, sans-serif font, followed by a green icon of a hand with fingers spread, and the word 'step' in a green, lowercase, sans-serif font.

Designação da organização	Agrupamento de Escolas Águeda Sul
Coordenador do PAM	Emília Batista
Contacto do Coordenador do PAM	emiliabatista@esmcastilho.pt

Índice

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE TABELAS	2
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	3
2. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO	4
3. OBJETIVOS DO PAM	5
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	5
5. ABRANGÊNCIA E RELEVÂNCIA DAS AÇÕES DE MELHORIA	10
6. AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	14
6.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	14
6.2. PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	15
6.3. FUNDAMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	16
7. MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO (QUICK WINS)	17
8. AS AÇÕES DE MELHORIA	18
8.1. PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	18
8.2. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA	20
9. APÊNDICES: FICHAS DE AÇÕES DE MELHORIA	21
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 1	22
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 2	26
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 3	29
ANEXOS	32
ANEXO 1 - CICLO PDCA	33
ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES	34
ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR	35
ANEXO 4 – GLOSSÁRIO (DO PROCESSO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF)	36

Índice de tabelas

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	3
TABELA 2 – LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA, AGREGADAS POR PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO ABRANGENTES E QUICK-WINS	5
TABELA 3 – CONTRIBUTO DAS AM PARA A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	9
TABELA 4 - CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	12
TABELA 5 – PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	13
TABELA 6 – FUNDAMENTAÇÃO DA PONTUAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	14
TABELA 7 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	16
TABELA 8 – DESCRIÇÃO DOS CAMPOS DAS FICHAS DAS AM	17



1. Sumário executivo

O presente documento tem como objetivo apoiar a Direção do Agrupamento de Escolas Águeda Sul (AEAS) na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Plano de Ações de Melhoria (PAM), contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da Escola. As dimensões que foram consideradas **Pontos Fortes** na autoavaliação podem também ser objeto de acompanhamento de modo a reforçar a competitividade e sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os **Aspetos a Melhorar** identificados no Relatório CAF foram analisados pela equipa de autoavaliação e, de seguida, agrupados em ações abrangentes e relevantes, hierarquizados em função de um conjunto de critérios específicos explicados no capítulo 6.

Este exercício de sistematização deu lugar a um conjunto de 17 ações de melhoria que representam as áreas de intervenção prioritária, conforme apresentado em seguida.

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

N.º	Origem ¹	Ações de melhoria
1	ALUNOS/PAIS-EE	Avaliar necessidades e estimar custos
2	EAA	Definir e implementar um sistema de gestão documental
3	EAA	Dinamizar a cedência de instalações
4	EAA	Disponibilizar documentos em vários formatos
5	EAA/AL/P-EE/PD/PND	Melhorar a comunicação no AEAS
6	EAA/PARC	Melhorar a gestão de parcerias
7	EAA	Melhorar a monitorização da gestão dos RH
8	EAA	Melhorar a orientação profissional dos alunos
9	PD/PND	Melhorar as competências do PD e PND
10	EAA/PAIS-EE/PARC	Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa
11	EAA	Promover a transparência e divulgação de resultados
12	ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Promover o bem-estar no AEAS
13	EAA/PD/PND	Promover o reforço positivo
14	EAA/ALUNOS/PD	Promover um ambiente educativo inovador
15	PD/PND	Reforçar a gestão participativa
16	EAA/ALUNOS/PAIS-EE	Reforçar o envolvimento da comunidade educativa
17	PD/PND	Rever os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho

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

¹ **EAA** – Equipa de Autoavaliação, Relatório CAF 2021; **ALUNOS** – Inquérito aos alunos realizado em 2021; **PAIS/EE** - Inquérito aos Pais/Encarregados de Educação realizado em 2021; **PD** - Inquérito ao Pessoal Docente realizado em 2021; **PND** – Inquérito ao Pessoal Não Docente realizado em 2021.

2. Introdução e enquadramento

O presente Plano de Ações de Melhoria (PAM) resulta do exercício de autoavaliação, com base no modelo *Common Assessment Framework* (CAF), realizado pelo Agrupamento de Escolas Águeda Sul (AEAS) durante o ano letivo 2021/2022 que culminou com a elaboração do Relatório CAF Educação 2022.

Para além das sugestões de melhoria apresentadas pela equipa de autoavaliação no Relatório CAF Educação, o PAM teve em conta as propostas de melhoria apresentadas pela comunidade educativa no âmbito dos inquéritos de satisfação realizados em 2021 aos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e parceiros.

Para a priorização das ações de melhorias foram considerados os seguintes documentos:

- Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021;
- Relatório de Avaliação Externa (IGEC, 2020);
- Relatório Final de Verificação EQAVET (ANQEP, 2020).

O Projeto Educativo 2021-2025, em construção no momento em que foi elaborado o presente documento, está alicerçado no Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021, razão pela qual foi considerado fundamental recorrer ao Projeto de Intervenção para promover o alinhamento com a estratégia do AEAS que será desenhada no âmbito do próximo Projeto Educativo e para o qual este Plano de Melhorias pretende também dar o seu contributo. Com este alinhamento pretendeu-se valorizar as ações que contribuem para cumprir os objetivos estratégicos aí definidos os quais visam a concretização da missão e visão do AEAS.

Este plano decorre 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. Para isso, a comunidade de pais, alunos, docentes e não docentes, e outras partes interessadas, deverão compreender os desafios que se colocam aos nossos alunos e entender as práticas da nossa escola à luz do PASEO, que valoriza, para além dos conteúdos, a interligação de conhecimentos, capacidades e atitudes cuja interação se manifesta na construção de competências fundamentais. Este é desafio que deve ser prosseguido no desenho das ações de melhoria, em articulação com as várias necessidades identificadas.

3. Objetivos do PAM

O presente PAM tem como objetivo apoiar a organização na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar a eficácia, eficiência e qualidade da organização. A 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 (PA); a eficiência, com a otimização dos recursos e celeridade dos processos; e, por fim, a qualidade prende-se com a necessidade de corresponder às expectativas dos alunos, dos pais/EE e de toda a comunidade educativa.

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** mobilizam 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.

O PAM deve ser integrado no planeamento estratégico da escola e a sua implementação decorrer nos anos letivos 2021/2022 (3º período), 2022/2023 e 2023/2024.

4. Resultados da autoavaliação

Tabela 2 – Lista de sugestões de melhoria, agregadas por propostas de intervenção abrangentes e quick-wins

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/Ações de melhoria
Reforçar o uso das tecnologias na sala de aula	ALUNOS	Promover um ambiente educativo inovador
Avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens. Inclui a definição de indicadores de desempenho e a monitorização dos dados; (ii) a introdução de questões relacionadas com esta problemática no relatório de DT no fim de cada ano letivo.	EAA	
Monitorizar dados relativos à observação de aulas. Inclui: (i) elaborar plano de tarefas a executar; (ii) recolher dados; (iii) analisar os resultados.	EAA	
Motivar os mais conservadores para as potencialidades dos recursos digitais.	EAA	
Criar estratégias para evitar a acomodação do PD	PD	
Melhorar as condições para implementar inovações	PD	
Promover a criação de espaços de reflexão crítica	PD	
Reduzir as tarefas burocráticas	PD	Avaliar necessidades e estimar custos
Melhorar a conservação dos edifícios	ALUNOS	
Melhorar a qualidade das refeições	ALUNOS/PAIS-E E/PD	
Melhorar o parque informático	ALUNOS	
Melhorar o mobiliário dos alunos em termos de ergonomia	PAIS/EE	Promover o bem-estar no AEAS
Melhorar a atitude e disponibilidade de alguns funcionários	ALUNOS	
Ter consideração pela opinião dos alunos	ALUNOS	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/Ações de melhoria	
Promover o respeito e a igualdade de tratamento entre alunos	ALUNOS/PAIS-EE	Melhorar a comunicação no AEAS	
Melhorar a conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar	PD		
Promover a cooperação entre colegas	PND		
Melhorar a comunicação com os pais/EE	PAIS/EE		
Melhorar a comunicação interna	PD		
Melhorar a circulação da informação entre PND, lideranças intermédias e a gestão	PND		
Reduzir o tempo de resposta aos e-mails	ALUNOS		
Elaborar e divulgar o manual de acolhimento para pais/EE e alunos. O Manual deve apresentar a política de comunicação da escola e a importância da utilização do mail institucional. Deve ser divulgado na página da escola.	EAA		
Melhorar a divulgação da Missão e Valores da Escola. Inclui: (i) elaborar Plano de divulgação da Missão e Visão; (ii) apresentar a Missão e Visão da organização na página da escola; (iii) divulgar a Missão e Visão do AEAS na primeira reunião de DT com os EE.	EAA		
Aumentar a disponibilidade de informações no site da escola	ALUNOS		
Melhorar o site da escola em termos de atualização de informação	PAIS/EE	Reforçar o envolvimento da CE	
Reforçar a disponibilidade de informação	PAIS/EE		
Reforçar a dinâmica da associação de alunos	ALUNOS		
Gerir as reclamações. Inclui: (i) criar documento que permita registar o número de reclamações e o tempo para tratamento das reclamações; (ii) recolher informação pelo pessoal administrativo ao longo do ano; (iii) divulgar os resultados no relatório de AA	EAA		
Melhorar o Envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360. Inclui: (i) criar uma equipa para aprofundar a inovação na escola; (ii) concretizar ações (ex: alargar o acesso do E360 aos Pais e Encarregados de Educação para questões de avaliação e assiduidade/indisciplina); (iii) avaliar as ações realizadas.	EAA		
Promover a avaliação da satisfação dos clientes com as atividades da escola. Inclui: (i) desenvolver uma forma de recolha da opinião dos clientes em cada atividade; (ii) aplicar a metodologia; (iii) divulgar os resultados.	EAA		
Reduzir o tempo de resposta às reclamações	PAIS/EE		
Reforçar o papel do representante dos pais/EE na ligação entre os pais/EE de cada turma	PAIS/EE		
Aumentar a formação nas áreas disciplinares	PD		Melhorar as competências do PD e PND
Promover mais formação para o PND.	PND		
Melhorar as competências de liderança ao nível da gestão de nível intermédio	PD		
Definir e implementar regras para a cedência das instalações. Inclui: (i) criar um manual para a cedência das instalações; (ii) divulgar o manual na página da escola; (iii) monitorizar a cedência das instalações.	EAA	Dinamizar a cedência de instalações	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/Ações de melhoria
Avaliar as parcerias. Inclui: (i) criar uma equipa para avaliação das parcerias; (ii) apresentar um plano de avaliação das parcerias; (iii) criar instrumentos/tabelas comparativas para analisar a evolução dos dados; (iv) incorporar as medidas de avaliação nos protocolos.	EAA	Melhorar a gestão de parcerias
Melhorar o contacto regular com os parceiros. Inclui: (i) definir os parceiros da escola (base de dados); (ii) estabelecer um plano de contacto regular com os parceiros, para manter a comunicação ativa; (iii) implementar o plano; (iv) avaliar o plano.	EAA	
Melhorar o relacionamento com as entidades parceiras.	PARC	
Definir e implementar um sistema de gestão documental. Inclui criar arquivo, atualizar e divulgar documentos ao longo do ano.	EAA	Definir e implementar um sistema de gestão documental
Aproximar a Direção e as diferentes estruturas intermédias	PD	Reforçar a gestão participativa
Aumentar o envolvimento do PD nas tomadas de decisão	PD	
Promover uma gestão mais participativa	PD	
Melhorar o envolvimento do PND na gestão do agrupamento	PND	
Valorizar as opiniões do PND	PND	
Disponibilizar documentos em vários formatos. Inclui: (i) produzir uma brochura com as informações essenciais do funcionamento da escola em diversos idiomas (ex: inglês, francês, espanhol, russo, ucraniano...) por alunos de PLNМ; (ii) propor a atividade no CP.	EAA	Disponibilizar documentos em vários formatos
Melhorar a monitorização da gestão dos RH. Inclui: (i) alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção, de acordo com o PE e o PADDE; (ii) criar documento de monitorização dos dados relativos à gestão dos RH.	EAA	Melhorar a monitorização da gestão dos RH
Melhorar a orientação profissional dos alunos. Inclui: (i) elaborar (SPO) um plano de orientação profissional; (ii) proporcionar momentos de orientação e debate sobre as diversas opções de formação com os alunos; (iii) monitorizar o plano (nº de atividades e de alunos envolvidos).	EAA	Melhorar a orientação profissional dos alunos
Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa. Inclui: (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos; (ii) criar e adotar instrumentos de monitorização do percurso dos alunos nas entidades de acolhimento e na transição para a vida ativa.	EAA	Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa
Melhorar a interação com o mercado de trabalho	PAIS/EE	
Melhorar a preparação dos alunos para a vida ativa.	PARC	
Melhorar a gestão do reforço positivo. Inclui: (i) definir uma estratégia para fazer chegar o reforço positivo aos colaboradores da organização; (ii) implementar essa estratégia; (iii) analisar o nível de satisfação com o reforço positivo obtido; (iv) divulgar os resultados.	EAA	Promover o reforço positivo

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/Ações de melhoria
Reconhecer o trabalho desenvolvido pelo PD	PD	
Promover o reconhecimento dos esforços individuais e das equipas.	PD/PND	
Aumentar a transparência no sistema de avaliação de desempenho	PD	Rever os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho
Melhorar a forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor é implementado	PND	
Divulgar as ações de responsabilidade social dinamizadas. Inclui: (i) definir um plano para a recolha e divulgação regular dos resultados de responsabilidade social (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (ii) implementar o plano, garantindo que os Serviços de Imagem e Comunicação divulgam de forma sistemática as ações da responsabilidade social (cedência de espaços, consumos água e eletricidade, separação de resíduos, organização de eventos...); (iii) monitorizar os indicadores; (iv) avaliar o cumprimento do planeado.	EAA	Promover a transparência e divulgação de resultados
Melhorar a apresentação da evolução dos resultados escolares e incluir a apresentação no relatório de Coordenadores de DT	EAA	
Melhorar a divulgação das atividades. Inclui: (i) criar canal no Youtube; (ii) desenvolver conteúdos para divulgação das atividades do AEAS.	EAA	
Melhorar a divulgação dos resultados-chave (externos). Inclui: (i) criar equipa para estabilizar/definir os resultados-chave externos da organização; (ii) definir um plano para a divulgação dos resultados (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (iii) aplicar o plano; (iv) avaliar o cumprimento do planeado.	EAA	
Melhorar a divulgação dos resultados-chave. Inclui: (i) criar uma equipa para estabilizar/definir os resultados-chave da organização; (ii) definir um plano para a divulgação dos resultados-chave (identificação de responsáveis, instrumentos de recolha, calendarização da recolha e da divulgação); (iii) aplicação do plano; (iv) avaliação dos resultados.	EAA	
Melhorar a transparência orçamental e financeira. Inclui: solicitar (EAA) à presidente do CG informação acerca das linhas gerais do orçamento anual até setembro de cada ano; (ii) publicitar na página da escola as linhas gerais do orçamento anual.	EAA	
Monitorizar a cobertura que os meios de comunicação social fazem do AEAS. Inclui: (i) manter a recolha de recortes de jornais no site da escola; (ii) monitorizar os dados (número artigos, frequência, âmbito e conteúdo).	EAA	
Monitorizar a gestão dos recursos financeiros alocados às atividades do PAA.	EAA	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/Ações de melhoria
Melhorar a divulgação de projetos e atividades a desenvolver. Inclui: (i) elaborar plano de divulgação de projetos e atividades; (ii) divulgar projetos e atividades a desenvolver na primeira reunião dos DT com os EE e alunos; (iii) avaliar os resultados do plano.	EAA	
Avaliar a possibilidade de alargar o horário da biblioteca	PAIS/EE	QUICK-WIN
Avaliar a possibilidade de alargar o horário de atendimento aos pais/EE	ALUNOS	QUICK-WIN
Avaliar a possibilidade de alargar o horário da secretaria	ALUNOS/PAIS-EE	QUICK-WIN
Avaliar a possibilidade de melhorar o estacionamento		
Concluir e divulgar o Projeto Educativo	EAA	QUICK-WIN
Identificar e divulgar os “donos” dos processos. Inclui: (i) identificar os responsáveis no Manual de Acolhimento; (ii) divulgar os “donos dos processos” no início do ano letivo 2022/2023.	EAA	QUICK-WIN
Melhorar a higiene das casas de banho	ALUNOS/PAIS-EE	QUICK-WIN
Reabrir o bar	PD/ALUNOS	QUICK-WIN
Reforçar a vigilância dos espaços por parte das auxiliares	PAIS/EE	QUICK-WIN
Remodelar o documento PCT para a recolha dos seguintes dados: estilos de aprendizagem, áreas onde sentem dificuldade, áreas de excelência, entre outros. Definir o template e disponibilizá-lo aos DT para aplicação da ficha remodelada.	EAA	QUICK-WIN
Solicitar à entidade competente a alteração dos horários dos autocarros e a respetiva frequência de passagem	ALUNOS	QUICK-WIN

5. Abrangência e relevância das ações de melhoria

Importa agora analisar as propostas de ações de melhoria, avaliar o seu contributo para a estratégia do AEAS e selecionar as ações prioritárias. As ações identificadas como *Quick Win* são tratadas no ponto 7 do PAM.

Tabela 3 – Contributo das AM para a estratégia da organização

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico ²
1. Avaliar necessidades e estimar custos	Realizar levantamento de necessidades ao nível da conservação dos edifícios, parque informático, mobiliário e serviço de refeitório. Orçamentação de custos e avaliação de viabilidade dos investimentos e impacto na comunidade educativa.	PID/OO - Melhorar a monitorização das condições e utilização dos recursos materiais e da segurança.
2. Definir e implementar um sistema de gestão documental	Promover a eficiência na circulação da documentação interna, a melhoria do acesso à documentação, o controlo de prazos e a monitorização da atividade.	PID/OE - Reorganizar e requalificar o espaço escolar, dentro e fora da sala de aula, de modo a promover o gosto pelo ensino e pela aprendizagem, pela preservação do património e da memória das escolas, pelo trabalho colaborativo, pela descoberta e pela autoformação.
3. Dinamizar a cedência de instalações	Promover a utilização dos equipamentos da escola pela comunidade.	PID/AD - Adoção de uma ferramenta informática de gestão documental que integre todo o fluxo administrativo e de gestão.
4. Disponibilizar documentos em vários formatos	Melhorar a acessibilidade de alunos estrangeiros a informação relevante.	-
5. Melhorar a comunicação no AEAS	Adotar práticas de comunicação interna e externa que respondam às necessidades da comunidade educativa.	PID/OE - Melhorar a comunicação interna e externa, em particular com os professores, funcionários, alunos, pais e encarregados de educação e com os clientes dos Serviços de Administração Escolar em geral. EQAVET/REC - Criação e dinamização do plano de comunicação.
6. Melhorar a gestão de parcerias	Avaliar as parcerias e melhorar o contacto regular com os parceiros.	-

² (1) PID/OE – Objetivo Estratégico do Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021; PID/OO – Objetivo Operacional do Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021; PID/AD – Atividade a Desenvolver prevista no Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021; EQAVET/REC – Recomendação indicada no Relatório Final de Verificação EQAVET (ANQEP, 2020); IGEC/AM – Área de Melhoria indicada no Relatório de Avaliação Externa (IGEC, 2020).

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico ²
7. Melhorar a monitorização da gestão dos RH	Alinhar a estratégia de gestão e alocação de recursos humanos com as prioridades definidas pela direção.	-
8. Melhorar a orientação profissional dos alunos	Elaborar, implementar e avaliar o plano de orientação profissional.	-
9. Melhorar as competências do PD e PND	Melhorar as competências de liderança ao nível da gestão de nível intermédio. Aumentar a formação do PD nas áreas disciplinares. Dotar o PD de competências para o bom desempenho das suas funções Melhorar a comunicação do PND com os alunos.	PID/OE - Promover a auto e hetero formação como estratégia de rentabilização e valorização dos Recursos Humanos. PID/AD - Inclusão no Plano de Formação do AEAS de ações sobre “Liderança”, “Motivação”, “Gestão de Conflitos”, “Coaching e liderança de equipas de trabalho”, etc.
10. Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa	Recolher dados sobre a transição para a vida ativa, identificar oportunidades de melhoria para o serviço educativo e incorporar melhorias.	PID/AD - Implementação de mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso, no superior, ou do estágio, no ensino profissional. PID/AD - Realização, no mínimo, de uma reunião de trabalho/ano com empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola. PID/AD - Acompanhamento e aferição da qualidade da formação ministrada e da preparação dos alunos para ingressarem no mercado de trabalho, após o terminus dos cursos.
11. Promover a transparência e divulgação de resultados	Melhorar a monitorização, avaliação e divulgação de resultados com interesse para a comunidade educativa.	PID/OE - Promover e projetar o agrupamento no exterior, através de uma política de divulgação de atividades que demonstrem a sustentabilidade do progresso e o reconhecimento externo
12. Promover o bem-estar no AEAS	Mobilizar a comunidade educativa para integrar na sua ação os valores do AEAS.	PID/OE - Consolidar os valores do respeito e aceitação pelo/do outro, da disciplina, da cidadania, da defesa do ambiente, da educação para a saúde, na procura da formação integral do indivíduo.
13. Promover o reforço positivo	Definir e adotar uma nova estratégia para o reconhecimento dos esforços individuais e das equipas.	PID/OE - Reconhecer, valorizar e premiar o mérito e o esforço individual e das equipas.

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico ²
<p>14. Promover um ambiente educativo inovador</p>	<p>Promover a inovação na sala de aula de modo reforçar o interesse pela aprendizagem.</p> <p>Incentivar o reforço de lideranças pedagógicas que promovam espaços de reflexão crítica e incentivem a inovação entre pares.</p> <p>Reforçar o uso das tecnologias na sala de aula e avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens.</p>	<p>PID/OE - Substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de capacidades, assente em pedagogias diferenciadas e inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, as TIC, o ensino artístico, as competências do Séc. XXI e a preservação da memória e do património cultural.</p> <p>PID/OP - Promover a integração das tecnologias no processo de ensino aprendizagem.</p> <p>PID/OP - Garantir que cada docente, pelo menos uma vez por período, introduza as TIC nas suas práticas como estratégia de diversificação pedagógica e motivação dos alunos.</p> <p>PID/OE - Criar “laboratório de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido”.</p> <p>PID/OE - Monitorizar o impacto do uso das TIC nos processos de sala de aula.</p> <p>IGEC/AM - Consolidar as estratégias de supervisão pedagógica em curso, em contexto de sala de aula, enquanto oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional e de melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.</p>
<p>15. Reforçar a gestão participativa</p>	<p>Implementar novas dinâmicas de gestão participativa.</p>	<p>PID/AE - Partilha, descentralização e delegação de competências e de responsabilidades (empowerment), através de um maior envolvimento das estruturas de base na tomada de decisão e de criação de momentos de feedback sobre as medidas que vão sendo tomadas.</p>

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico ²
16. Reforçar o envolvimento da comunidade educativa	<p>Reforçar a dinâmica da associação de estudantes.</p> <p>Reforçar o papel do representante dos pais/EE na ligação entre os pais/EE de cada turma.</p> <p>Melhorar o Envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360.</p> <p>Promover a avaliação da satisfação dos clientes com as atividades da escola.</p> <p>Melhorar a gestão das reclamações.</p>	<p>PID/OE - Intensificar a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades do agrupamento e na vida escolar dos alunos.</p> <p>EQAVET/REC - Maior envolvimento com os pais e encarregados de educação.</p> <p>EQAVET/REC - Criar um sistema (ex. caixa de sugestões) para stakeholders internos e externos.</p>
17. Rever os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho	Melhorar os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho e aumentar a transparência do processo avaliativo.	PID/OE - Institucionalizar práticas de transparência e rigor na gestão das pessoas, consubstanciadas em princípios de reconhecimento do esforço e do mérito.

6. Ações de melhoria prioritárias

6.1. Critérios de priorização

Para possibilitar a ordenação das ações de melhoria, de acordo com um ranking de prioridade, 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 4 - Critérios de priorização

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
C 1 Impacto	5	A AM terá impacto significativo em três ou mais objetivos ³ da organização
	3	A AM terá algum impacto em pelo menos um objetivo da organização
	1	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização
C 2 Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.
	3	É possível implementar no médio prazo; requer um número razoável de recursos para ser alcançado; 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 PID/OE – Objetivo Estratégico do Plano de Intervenção do Diretor 2017-2021; PID/OO – Objetivo Operacional do Plano de Intervenção do Diretor 2017-2021; PID/AD – Atividade a Desenvolver prevista no Plano de Intervenção do Diretor 2017-2021; EQAVET/REC – Recomendação indicada no Relatório Final de Verificação EQAVET (ANQEP, 2020); IGEC/AM – Área de Melhoria indicada no Relatório de Avaliação Externa (IGEC, 2020).

6.2. Priorização das Ações de melhoria

Tabela 5 – Priorização das ações de melhoria

Ações de melhoria	Alinhamento Estratégico ⁴	Impacto (a)	Capacidade (b)	Clientes (c)	Pontuação (a×b×c)	Priorização
1. Promover um ambiente educativo inovador	5 PID/OE; 1 IGEC/AM	5	3	5	75	1º
2. Reforçar o envolvimento da comunidade educativa	1 PID/OE; 2 EQAVET/REC	5	3	5	75	1º
3. Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa	3 PID/AD	5	3	5	75	1º
4. Dinamizar a cedência de instalações	2 PID/AD	3	5	3	45	2º
5. Melhorar a comunicação no AEAS	1 PID/OE; 1 EQAVET/REC	3	3	5	45	2º
6. Promover a transparência e divulgação de resultados	1 PID/OE	3	3	5	45	2º
7. Promover o bem-estar no AEAS	1 PID/OE	3	3	5	45	2º
8. Reforçar a gestão participativa	1 PID/AD	3	5	3	45	2º
9. Rever os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho	1 PID/OE	3	5	3	45	2º
10. Avaliar necessidades e estimar custos	1 PID/OE; 1 PID/OO	3	3	3	27	3º
11. Melhorar as competências do PD e PND	1 PID/OE; 1 PID/AD	3	3	3	27	3º
12. Promover o reforço positivo	1 PID/OE	3	3	3	27	3º
13. Disponibilizar documentos em vários formatos	-	1	5	5	25	4º
14. Melhorar a orientação profissional dos alunos	-	1	5	5	25	4º
15. Definir e implementar um sistema de gestão documental	1 PID/AD	3	1	3	9	5º
16. Melhorar a gestão de parcerias	-	1	3	3	9	5º
17. Melhorar a monitorização da gestão dos RH	-	1	5	1	5	6º

⁴ Ver Tabela 3 – Contributo das AM para a estratégia da organização. PID/OE – Objetivo Estratégico do Plano de Intervenção do Diretor 2017-2021; PID/OO – Objetivo Operacional do Plano de Intervenção do Diretor 2017-2021; PID/AD – Atividade a Desenvolver prevista no Plano de Intervenção do Diretor 2017-2021; EQAVET/REC – Recomendação indicada no Relatório Final de Verificação EQAVET (ANQEP, 2020); IGEC/AM – Área de Melhoria indicada no Relatório de Avaliação Externa (IGEC, 2020).

6.3. Fundamentação das ações de melhoria prioritárias

Apresenta-se agora a justificação da pontuação de cada AM a implementar no curto prazo/próximo ano letivo:

Tabela 6 – Fundamentação da pontuação das ações de melhoria

Ação nº 1 - Promover um ambiente educativo inovador

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 5 objetivos do Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021 e em 1 Área de Melhoria identificada no Relatório de Avaliação Externa (IGEC, 2020)
Capacidade	3	O AEAS tem capacidade para implementar a ação no médio prazo; requer um número razoável recursos para ser alcançada e é controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

Ação nº 2 - Reforçar o envolvimento da comunidade educativa

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 2 Recomendações constantes do Relatório Final de Verificação EQAVET (2020) e em 1 objetivo do Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021
Capacidade	3	O AEAS tem capacidade para implementar a ação no médio prazo; requer um número razoável recursos para ser alcançada e é controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

Ação nº 3 – Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 3 objetivos do Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021
Capacidade	3	O AEAS tem capacidade para implementar a ação no médio prazo; requer um número razoável recursos para ser alcançada e é controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

7. Melhorias a implementar de imediato (*quick wins*)

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 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.

Assim, propõe-se as seguintes ações para execução no 3º período do ano letivo 2021/2022:

1. Avaliar a possibilidade de alargar o horário da biblioteca;
2. Avaliar a possibilidade de alargar o horário de atendimento aos pais/EE;
3. Avaliar a possibilidade de alargar o horário da secretaria;
4. Avaliar a possibilidade de melhorar o estacionamento;
5. Concluir e divulgar o Projeto Educativo;
6. Identificar e divulgar os “donos” dos processos. Inclui:
 - a. identificar os responsáveis no Manual de Acolhimento;
 - b. divulgar os “donos dos processos” no início do ano letivo 2022/2023.
7. Melhorar a higiene das casas de banho;
8. Reabrir o bar;
9. Reforçar a vigilância dos espaços por parte das auxiliares;
10. Remodelar o documento PCT para a recolha dos seguintes dados: estilos de aprendizagem, áreas onde sentem dificuldade, áreas de excelência, entre outros. Definir o template e disponibilizá-lo aos DT para aplicação da ficha remodelada.
11. Solicitar à entidade competente a alteração dos horários dos autocarros e a respetiva frequência de passagem.

8. As ações de melhoria

8.1. Planeamento das ações de melhoria

Tabela 7 - Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Legenda

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

Ações de melhoria	Responsável pela AM*	Data fim	Cronograma de execução							Estado**			
			2021/2022	2022/2023			2023/2024						
			3º período	1º período	2º período	3º período	1º período	2º período	3º período		Set. 2024		
AM1 - Promover um ambiente educativo inovador	Lucinda Bento		X										
AM2 - Reforçar o envolvimento da comunidade educativa	Miquelina Vilaranda Eugénia Neves												
AM3 - Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa	Eliana Pinto			X									
QUICK-WIN - Avaliar a possibilidade de alargar o horário da biblioteca	Leonor Silva												
QUICK-WIN - Avaliar a possibilidade de alargar o horário de atendimento aos pais/EE	FALTA												
QUICK-WIN - Avaliar a possibilidade de alargar o horário da secretaria	Célia Pinho			X									
QUICK-WIN - Avaliar a possibilidade de melhorar o estacionamento	Diretor												Inexequível
QUICK-WIN – Concluir e divulgar o Projeto Educativo	CE ⁵ + Diretor			X									
QUICK-WIN - Identificar e divulgar os “donos” dos processos	Célia Pinto			X									

⁵ Comissão Especializada do CP de Acompanhamento da execução do Projeto Educativo e do PAAA

Ações de melhoria	Responsável pela AM*	Data fim	Cronograma de execução								Estado**	
			2021/2022	2022/2023			2023/2024			Set. 2 0 2 4		
			3º período	1º período	2º período	3º período	1º período	2º período	3º período			
QUICK-WIN - Melhorar a higiene das casas de banho	Leonor Silva											
QUICK-WIN - Reabrir o bar	Elda Rodrigues			X								
QUICK-WIN - Reforçar a vigilância dos espaços por parte das auxiliares	Leonor Silva											
QUICK-WIN – Remodelar o documento PCT	Coord. DT			X								
QUICK-WIN - Solicitar à entidade competente a alteração dos horários dos autocarros e a respetiva frequência de passagem	Diretor			X								Inexequível

8.2. Descritores das fichas das ações de melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 8 – Descrição dos campos das fichas das AM

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	Onde serão recolhidos os dados, e por quem, bem como 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	Indicar o que é decisivo para garantir o sucesso da ação, a concretização dos resultados esperados. (Ex. parceria com outros serviços; envolvimento de colaboradores).
Constrangimentos	Indicar 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. Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito (o tipo de despesa pode e deve ser ajustado de acordo com a realidade da equipa).
Mecanismos de revisão e avaliação da ação	Indicar 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.

9. Apêndices: Fichas de Ações de Melhoria

9.1.

Ficha da Ação de Melhoria nº 1

AM1 – Promover um Ambiente Educativo Inovador

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Francisco Vitorino

COORDENADOR DA AÇÃO

- Lucinda Bento

EQUIPA OPERACIONAL

- Rui Vicente
- Luís Amaral
- Rosa Miranda

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Processos (Critério 5)

PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X				Responsável pela execução da ação, monitorização e avaliação
Equipa de Autoavaliação (EAA)				X	Recebe ponto de situação mensal da EAM
Direção do AE (Dir)		X		X	A – Aprova as atividades (exceto as que competem ao CP). I – Recebe monitorização trimestral da EAA
Alunos (AL)	X		X	X	R – Participam nas atividades C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Pais/EE (EE)				X	I – São informados das atividades
Parceiros (Par)				X	I – São informados das atividades
Pessoal Docente (PD)	X		X	X	R – Implementam as atividades C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Pessoal Não Docente (PND)				X	I – São informados das atividades
Outras Partes Interessadas (Out)	-	-	-	-	Conselho Pedagógico – Aprova os projetos-piloto

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

- A ação surge na sequência de propostas de melhoria apresentadas pela equipa de autoavaliação, bem como de comentários e sugestões recolhidos nos questionários aplicados ao Pessoal Docente e aos Alunos.
- A ação consiste na criação de estratégias para:
 - Promover a inovação pedagógica e reforçar o uso das tecnologias na sala de aula;
 - Avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens;
 - Monitorizar dados relativos à observação de aulas;
- A ação visa contribuir para consolidar um caminho de inovação já iniciado no AEAS com vista a promover melhorias no processo de aprendizagem.

- Esta AM está alinhada com objetivos estratégicos (OE) e operacionais (OO) definidos no Projeto Educativo 2021-2025, designadamente:
 - Incentivar o desenvolvimento ou adoção de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, designadamente ao nível da utilização da tecnologia da educação. (OE);
 - Promover a integração das tecnologias digitais no processo de ensino aprendizagem, cumprindo as disposições previstas no PADDE. (OO);
 - Aumentar o número de docentes que utiliza regularmente uma ou mais ferramentas e conteúdos digitais no processo de ensino e aprendizagem (OO);
 - Criar “laboratório de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido” (OE);
 - Monitorizar o impacto do uso das TIC nos processos de sala de aula (OE).
- Esta AM está também alinhada com uma área de melhoria indicada no Relatório de Avaliação Externa (IGEC, 2020), designadamente:
 - Consolidar as estratégias de supervisão pedagógica em curso, em contexto de sala de aula, enquanto oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional e de melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

OBJETIVOS DA AÇÃO DE MELHORIA

- Promover a inovação pedagógica e reforçar o uso das tecnologias na sala de aula;
- Avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens;
- Monitorizar dados relativos à observação de aulas;

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Participação ativa e empenho de todos

CONSTRANGIMENTOS

- Estratégias pedagógicas profundamente ritualizadas que prejudicam o espírito crítico e a sua melhoria.
- Resistência e inadaptação do PD às mudanças de paradigma, tecnológicas e organizacionais (PID, análise SWOT, pp. 27).
- Quadro docente reformulado anualmente com novos membros habituados a estratégias diferentes.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

- Início: 01.09.2022
- Fim: 31.07.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto um ano após a conclusão.

CUSTOS

Tipo de despesa	Descrição ⁶	Valor/hora RH ⁷ (a)	N.º RH ⁸ (b)	Nº horas ⁹ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões	10,16€	4	14	568,96€
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos	10,16€	4	6	243,84€
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	-	-	-	-
Aquisição de serviços	-	-	-	-	-
Aquisição de bens	-	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					812,80 €

⁶ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

⁷ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

⁸ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

⁹ Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas por reunião × n. de reuniões por mês × n. de meses em que a atividade ocorre)

MECANISMOS DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DA AÇÃO

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ¹⁰	Data(s) ¹¹	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	31.07.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	31.07.2025	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

EM FICHEIRO EXCEL COMPLEMENTAR: PLANO DETALHADO DE EXECUÇÃO E MONITORIZAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

¹⁰ Periodicidade para esta ação

¹¹ Datas concretas para a realização das tarefas

Ficha da Ação de Melhoria nº 2

AM2 – Reforçar o envolvimento da comunidade educativa

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Ângela Bernardo

COORDENADOR DA AÇÃO

- Miquelina Vilaranda | Eugénia Neves

EQUIPA OPERACIONAL

- Coordenadores de DT
- Serviços de Comunicação e Imagem

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Parcerias e Recursos (Critério 4)

PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X				Responsável pela execução da ação, monitorização e avaliação
Equipa de Autoavaliação (EAA)				X	Recebe ponto de situação mensal da EAM
Direção do AE (Dir)	X	X		X	R – Integra a EAM A – Aprova as ações I – Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)	X		X	X	R – Integram a EAM C – Participam nos questionários de avaliação; I – São informados das atividades
Pais/EE (EE)	X		X	X	R – Integram a EAM C – Participam nos questionários de avaliação; I – São informados das atividades
Parceiros (Par)				X	I – São informados das atividades
Pessoal Docente (PD)	X			X	R – Integram a EAM I – São informados das atividades
Pessoal Não Docente (PND)	X			X	R – Integram a EAM I – São informados das atividades
Outras Partes Interessadas (Out)	-	-	-	-	

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

- A ação surge na sequência de propostas de melhoria apresentadas pela equipa de autoavaliação, bem como de comentários e sugestões recolhidos nos questionários aplicados aos Alunos e aos Pais/Encarregados de Educação.
- A ação consiste na identificação e implementação de melhorias ao nível do envolvimento e participação dos pais/EE e alunos.
- Esta AM está alinhada com um objetivo estratégico (OE) definido no Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021, bem como com recomendações indicadas no Relatório Final de Verificação EQAVET (ANQEP, 2020), designadamente:
 - Intensificar a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades do agrupamento e na vida escolar dos alunos (PID/OE);
 - Maior envolvimento com os pais e encarregados de educação (EQAVET)
 - Criar um sistema (ex. caixa de sugestões) para *stakeholders* internos e externos (EQAVET).

OBJETIVOS DA AÇÃO DE MELHORIA

- Reforçar a dinâmica da associação de estudantes
- Reforçar o papel do representante dos pais/EE na ligação entre os pais/EE de cada turma
- Melhorar o Envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360.
- Promover a avaliação da satisfação dos clientes com as atividades da escola
- Melhorar a gestão das reclamações

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Liderança do projeto
- Participação ativa e empenho de todos
- Comunicação eficaz com a comunidade educativa

CONSTRANGIMENTOS

- Pouco envolvimento dos EE no processo de ensino aprendizagem (PID, análise SWOT, pp. 27).

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]

- Início: 01.09.2022;
- Fim: 31.07.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto um ano após a conclusão.

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. Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito (o tipo de despesa pode e deve ser ajustado de acordo com a realidade da equipa)]

Tipo de despesa	Descrição ¹²	Valor/hora RH ¹³ (a)	N.º RH ¹⁴ (b)	Nº horas ¹⁵ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões	10,16€	6	14	853,44€
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos	10,16€	2	6	121,92€
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	-	-	-	-
Aquisição de serviços	-	-	-	-	-
Aquisição de bens	-	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					975,36 €

MECANISMOS DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DA AÇÃO

[Indicar 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]

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ¹⁶	Data(s) ¹⁷	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	31.07.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	31.07.2025	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

EM FICHEIRO EXCEL COMPLEMENTAR: PLANO DETALHADO DE EXECUÇÃO E MONITORIZAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

¹² Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

¹³ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

¹⁴ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

¹⁵ Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas por reunião × n. de reuniões por mês × n. de meses em que a atividade ocorre)

¹⁶ Periodicidade para esta ação

¹⁷ Datas concretas para a realização das tarefas

Ficha da Ação de Melhoria nº 3

AM3 – Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Elda Rodrigues

COORDENADOR DA AÇÃO

- Eliana Pinto

EQUIPA OPERACIONAL

- Edgar Martins, Coordenador dos SOEFDC
- Miquelina Vilaranda, Coordenador de DT do Ensino Secundário

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Processos (Critério 5)

PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X				Responsável pela execução da ação, monitorização e avaliação
Equipa de Autoavaliação (EAA)				X	Recebe ponto de situação mensal da EAM
Direção do AE (Dir)	X	X		X	R – Integra a EAM A – Aprova as ações I – Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)	X			X	R – Integram a EAM I – São informados das atividades
Pais/EE (EE)	X			X	R – Integram a EAM I – São informados das atividades
Parceiros (Par)	X			X	R – Integram a EAM I – São informados das atividades
Pessoal Docente (PD)	X			X	R – Integram a EAM I – São informados das atividades
Pessoal Não Docente (PND)				X	I – São informados das atividades
Outras Partes Interessadas (Out)	-	-	-	-	

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

- A ação surge na sequência de propostas de melhoria apresentadas pela equipa de autoavaliação, bem como de comentários e sugestões recolhidos nos questionários aplicados ao Pais/Encarregados de Educação e Parceiros.
- A ação consiste na identificação de estratégias de recolha de dados sobre a transição para a vida ativa dos alunos dos cursos científico-humanísticos e do ensino profissional e a implementação de melhorias decorrentes da análise dos dados.
- Esta AM está alinhada com atividades previstas no Projeto Educativo 2021/2025, designadamente:
 - Implementação de mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso, no superior, ou do estágio, no ensino profissional;
 - Realização, no mínimo, de uma reunião de trabalho/ano com empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola;

OBJETIVOS DA AÇÃO DE MELHORIA

- Recolher dados sobre a transição para a vida ativa, identificar oportunidades de melhoria para o serviço educativo e incorporar melhorias
- Melhorar a preparação dos alunos para a vida ativa

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Participação ativa e empenho de todos
- Comunicação eficaz com a comunidade educativa.

CONSTRANGIMENTOS

- Dificuldade inerente à recolha de dados após a saída dos alunos do AEAS

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

- Início: 01.09.2023;
- Fim: 31.07.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto um ano após a conclusão.

CUSTOS

Tipo de despesa	Descrição ¹⁸	Valor/hora RH ¹⁹ (a)	N.º RH ²⁰ (b)	Nº horas ²¹ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões	10,16€	3	14	426,72€
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos	10,16€	3	6	182,88€
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	-	-	-	-
Aquisição de serviços	-	-	-	-	-
Aquisição de bens	-	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					609,60 €

MECANISMOS DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DA AÇÃO

[Indicar 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]

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ²²	Data(s) ²³	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	31.07.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	31.07.2025	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

EM FICHEIRO EXCEL COMPLEMENTAR: PLANO DETALHADO DE EXECUÇÃO E MONITORIZAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

¹⁸ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

¹⁹ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

²⁰ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

²¹ Total de horas (por pessoa, bem ou serviço) usadas na atividade que origina a despesa, no final do ano (n.º de horas por reunião × n. de reuniões por mês × n. de meses em que a atividade ocorre)

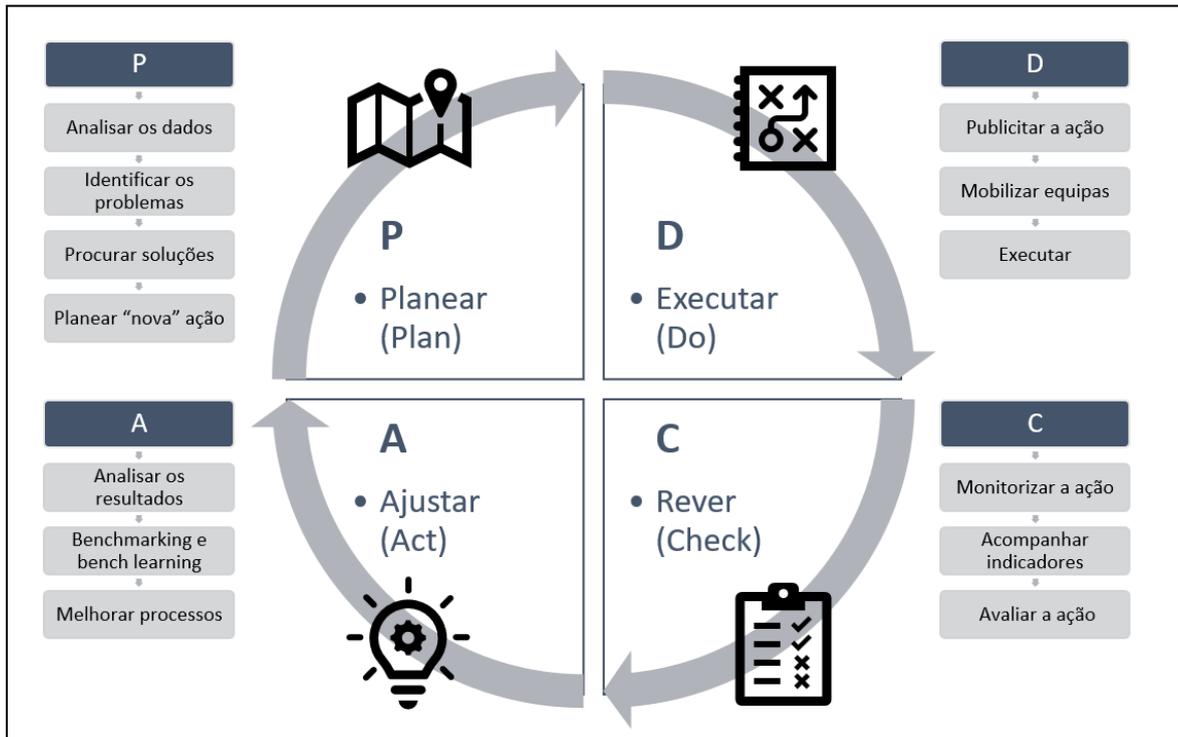
²² Periodicidade para esta ação

²³ Datas concretas para a realização das tarefas

Anexos

Anexo 1 - Ciclo PDCA

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



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

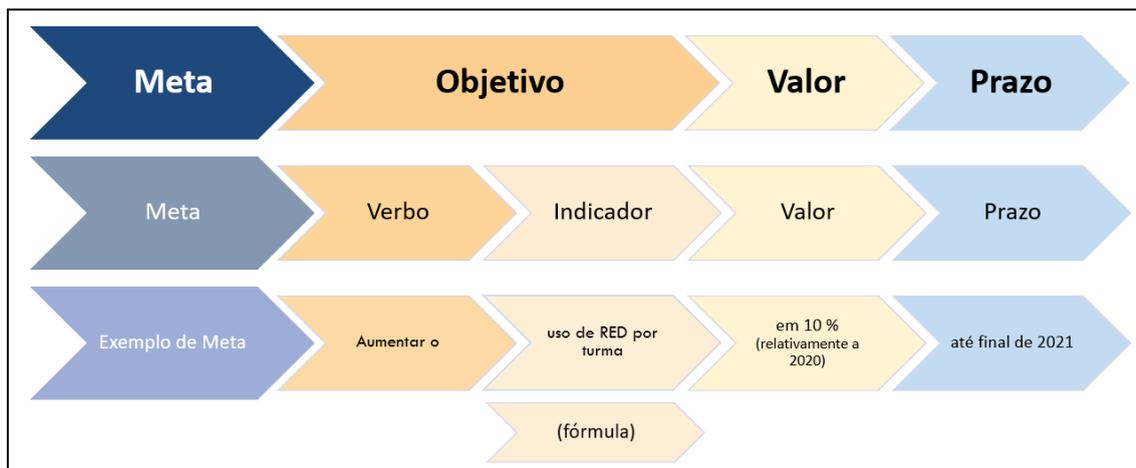
- Plan/Planear (fase do projeto);
- Do/Executar (fase da execução);
- Check/Rever (fase da avaliação);
- Act/ Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

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

Anexo 2 – Metas, objetivos e indicadores

Meta

- AM1_M1: Aumentar o uso de RED (Recursos Educativos Digitais²⁴) por turma em 10% (relativamente ao ano letivo anterior) até julho de 2021.



Análise do nível de consecução da meta

Data do cálculo

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

Variáveis a mobilizar

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

Fórmulas

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

$$AM1_M1_n = \frac{NRED_n - NRED_{n-1}}{NRED_{n-1}} \times 100 (\%)$$

– Esta fórmula dá-nos o aumento percentual do uso de RED por turma, no ano corrente (**n**), relativamente ao ano anterior (**n-1**).

²⁴ 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](#))

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.

Anexo 4 – Glossário (do Processo de Feedback Externo da CAF)

Agente de Feedback Externo - Indivíduo habilitado com certificado, através de formação específica, cuja função é avaliar a qualidade da implementação do modelo CAF numa organização mediante um processo de feedback oral e escrito.

Aprendizagem - Aquisição e compreensão de conhecimento e informação passíveis de conduzir à melhoria ou mudança. Como exemplos de atividades de aprendizagem organizacional temos o benchmarking/ bench learning, avaliações externas e internas e/ou auditorias e estudos de boas práticas.

Atividade - Conjunto de ações que pretendem atingir um determinado objetivo ou resultado. Podem ser avaliadas da seguinte forma:

- Atividade muito limitada - as ações desenvolvidas não revelam qualquer evidência dos resultados esperados.
- Atividade limitada - as ações desenvolvidas revelam alguma evidência dos resultados esperados.
- Atividade aceitável - as ações desenvolvidas revelam o mínimo de requisitos para alcançar os resultados desejados com sucesso.
- Atividade satisfatória - as ações desenvolvidas revelam todos os requisitos para alcançar os resultados desejados com sucesso.
- Atividade excelente - as ações desenvolvidas revelam um nível superior de desempenho para alcançar os resultados desejados com sucesso.

Autoavaliação - Processo que confronta e avalia as práticas de uma organização face aos requisitos expressos em cada Pilar do PEF mediante preenchimento dos respetivos questionários.

Bench learning - Forma de aprender a melhorar através da partilha do conhecimento, da informação e dos recursos. Constitui um modo eficaz e eficiente para introduzir a mudança organizacional, reduzindo os riscos.

Benchmarking - 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).

Effective Caf User (ECU) - Utilizador Eficaz da CAF - Distinção atribuída à organização após a implementação da CAF, quando preenche os requisitos definidos no PEF, após a avaliação de um Agente de Feedback Externo, certificado para o efeito.

Eficácia - Relação entre o objetivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado.

Eficiência - Relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito.

Evidência - Informação que comprova uma declaração ou um facto, tornando-se essencial na formação de conclusões ou opiniões objetivas e corretas. No Processo de Feedback Externo estas informações devem ser disponibilizadas antes e durante a visita do Agente de Feedback Externo à Organização. As evidências podem ser tangíveis ou intangíveis.

Impacto - Efeito que os resultados provocam nas partes interessadas ou na sociedade.

Partes Interessadas (PI) - Designação de 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:

- autoridades políticas
- cidadãos /clientes
- trabalhadores
- parceiros

Princípios de Excelência - Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total (TQM), tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação para resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social corporativa.

Processo de Feedback Externo (PEF) - Verificação e dar parecer sobre a qualidade e eficácia da implementação do modelo CAF, através de uma apreciação externa à organização realizada por um Agente de Feedback Externo. Este processo assenta em três pilares: autoavaliação, ações de melhoria e maturidade da organização em matéria da TQM. Esta avaliação consubstancia-se na atribuição à organização da distinção “Effective CAF User” e num relatório de feedback.

Total Quality Management (TQM) - Gestão da qualidade total ou Gestão da qualidade - Filosofia de gestão focalizada na satisfação do cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os colaboradores. Existem diversos modelos da TQM, nomeadamente os modelos EFQM e CAF.