



PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

2023-2025

Data: 12/06/2023

Apoio:

another  step

Designação da organização	Agrupamento de Escolas de Ílhavo
Coordenadores do PAM	Maria da Conceição Canhoto - Hugo Simões - Judith Pina
Contacto do Coordenadores do PAM	maria.canhoto@ageilhavo.pt juditepina@ageilhavo.pt hugosimoes@ageilhavo.pt

Índice

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE TABELAS.....	3
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
2. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO	5
3. OBJETIVOS DO PAM	6
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	7
5. ANÁLISE SWOT	9
6. AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	11
6.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	11
6.2. PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	12
7. MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO (<i>QUICK WINS</i>)	13
8. AS AÇÕES DE MELHORIA	14
8.1. PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	14
8.2. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	15
9. APÊNDICES: FICHAS DE AÇÕES DE MELHORIA	16
<i>AM 1 - MELHORAR A CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÃO NO AGRUPAMENTO.....</i>	<i>17</i>
<i>AM 2 - MELHORAR PROCEDIMENTOS INTERNOS PARA RECOLHA E MONITORIZAÇÃO DE DADOS.....</i>	<i>25</i>
<i>AM 3 – FORTALECER A IMAGEM E A IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO NA COMUNIDADE</i>	<i>33</i>
<i>AM 4 – REFORÇAR O ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO DO PND.....</i>	<i>47</i>
ANEXOS	54
ANEXO 1 - CICLO PDCA.....	55
ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES	56
ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR.....	57
ANEXO 4 – GLOSSÁRIO (DO PROCESSO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF).....	58

Índice de tabelas

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	4
TABELA 2 – LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA, AGREGADAS POR PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO ABRANGENTES E QUICK-WINS.....	7
TABELA 3 - CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	11
TABELA 4 – PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	12
TABELA 5 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	14
TABELA 6 – DESCRIÇÃO DOS CAMPOS DAS FICHAS DAS AM.....	15

1. Sumário executivo

O presente documento tem como objetivo apoiar a Direção do Agrupamento de Escolas de Ílhavo (AgEI) 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 ações de melhoria que representam as áreas de intervenção prioritária, conforme apresentado em seguida.

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

N.º	Ações de melhoria
1.	Melhorar a circulação de informação no Agrupamento
2.	Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados
3.	Fortalecer a imagem e a identidade do Agrupamento na comunidade
4.	Reforçar o envolvimento e a participação do PND

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 de Ílhavo (AgEI) durante o ano letivo 2021/2022 que culminou com a elaboração do Relatório de Autoavaliação - CAF Educação 2023.

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 2023 aos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e parceiros/stakeholders.

Para a priorização das ações de melhorias, foram considerados Plano Anual de Atividades 2022/2023, Relatório de Avaliação Externa (IGEC), o relatório EQAVET, bem como o Projeto de intervenção da Diretora e o Projeto Educativo, com vista a promover o alinhamento do PAM com a estratégia do AgEI e a valorizar as ações que contribuem para cumprir os objetivos definidos nos referidos instrumentos de gestão, os quais visam a concretização da missão e visão do AgEI.

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

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

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 através deste Plano de Ações de 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 de 2023/2024 e 2024/2025.

4. Resultados da autoavaliação

Da análise das respostas dos diversos públicos inquiridos nesta aplicação da CAF, é evidente uma preocupação (quase 75% das sugestões de melhoria) com as áreas de instalações (estado e acessibilidade), comunicação interna e externa e envolvimento e participação, conforme observamos no gráfico seguinte:

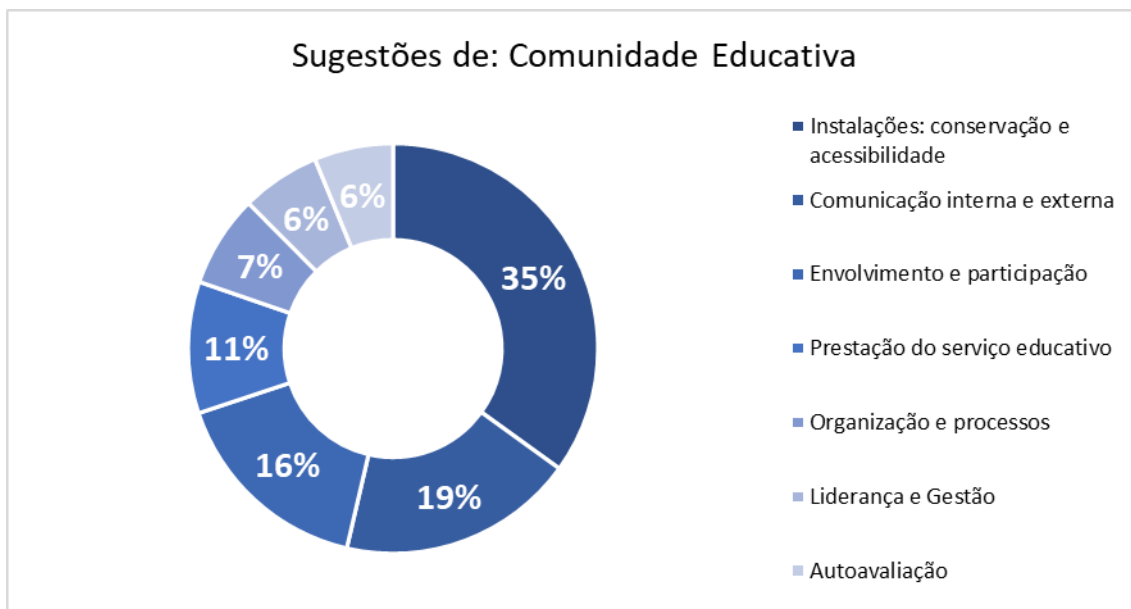


Gráfico 1 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

Em relação à análise dos resultados deste trabalho, desenvolvido com base no Modelo CAF-Edu, apontam-se, de seguida, um resumo das sugestões de melhoria prioritárias identificadas.

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
Melhorar a comunicação interna e externa, clarificando a linguagem, promovendo a transparência e melhorando os suportes comunicacionais	Alunos; Pais-EE; PD, PND, EAA	1. Melhorar a circulação de informação no Agrupamento
Criar condições para melhorar a monitorização das ações e atividades do agrupamento e o registo de evidências	PD, EAA	2. Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados
Fortalecer a imagem do agrupamento junto da comunidade, por forma a divulgar o trabalho e as atividades que se promovem	Alunos; Pais-EE; PD, PND	3. Fortalecer a imagem e a identidade do Agrupamento na comunidade
Melhorar a participação e envolvimento das pessoas no agrupamento, quer através do seu envolvimento nas decisões, quer através de uma auscultação regular	PD, PND, Pais/EE	4. Reforçar o envolvimento e a participação do PND
Melhorar as instalações físicas das escolas do agrupamento, face ao seu estado de degradação	Alunos; Pais-EE; PD, PND, EAA	5. Melhorar o edifício e as acessibilidades

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Melhorar as condições tecnológicas do agrupamento, para fazer face às necessidades de um ensino moderno	Alunos; Pais-EE; PD, PND, EAA	6. Definir e implementar políticas de transição digital
Melhorar a política de sustentabilidade do agrupamento, tendo em conta as questões ambientais e de reciclagem	Alunos; Pais-EE; PD, PND	7. Definir e implementar políticas de sustentabilidade ambiental
Analisar a possibilidade de alargar o horário de atendimento dos serviços da secretaria, biblioteca, reprografia e bar.	Alunos; Pais-EE; PD	Quick-Win
Analisar as possibilidades de no curto prazo aumentar a quantidade, variedade e qualidade das refeições e melhorar a variedade da comida no bar.	Alunos; Pais/EE	Quick-Win
Criar e organizar uma pasta de registo de todas as estatísticas de resultados	EAA	Quick-Win
Prestar apoio na inscrição para os exames.	Alunos, Pais/EE	Quick-Win
Promover a reciclagem de resíduos.	Alunos, Pais/EE	Quick-Win
Promover a transparência dos critérios de avaliação (PND)	PND	Quick-Win

5. Análise SWOT

Tendo em consideração o resultado dos inquéritos e a análise dos documentos referidos anteriormente, a EAA procedeu a uma análise SWOT no sentido de definir as linhas de ação prioritárias a implementar. Assim, na tabela seguinte salientamos os pontos principais em cada uma das dimensões da análise SWOT:

S Forças (Strengths)

- Identificação das necessidades, expectativas e grau de satisfação das partes interessadas
- Conhecimento da comunidade discente
- Consolidação da utilização de plataformas e do digital
- Promoção do trabalho colaborativo
- Partilha de conhecimentos/boas práticas entre os docentes;
- Desenvolvimento de ações de responsabilidade social, cultural, desportiva e de voluntariado
- Imagem da Escola na comunidade

W Fraquezas (Weaknesses)

- Divulgação da Missão e Visão da Escola
- Parcerias e trabalho em rede
- Articulação entre as atividades do PAA
- Avaliação do impacto das atividades
- Registo de evidências dentro do ciclo PDCA
- Recolha de informação de gestão relevante
- Disponibilização de documentos em vários formatos e línguas
- Laços de identificação com o agrupamento
- Visibilidade da oferta educativa (relatório EQAVET)
- A percentagem dos alunos do Agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos e dos que concluem o 2.º ciclo em dois anos (percursos diretos com sucesso) – relatório IGEC
- Mecanismos de supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula (relatório IGEC)
- Carga burocrática e comunicação da informação (projeto de intervenção da diretora)
- Participação da comunidade nos projetos e atividades da escola (projeto de intervenção da diretora)

O Oportunidades (Opportunities)

- Parcerias e trabalho em rede
- Articulação entre as atividades do PAA do Agrupamento e da comunidade (autarquia, universidade, etc)
- Projetos e programas de âmbito nacional e internacional
- Dinâmicas da comunidade (associações, fundações, etc)
- Projetos e programas no âmbito da sustentabilidade ambiental
- Programas e projetos piloto no âmbito da transição digital na Educação
- Diversidade linguística e português para estrangeiros (relatório IGEC)

T Ameaças (Threats)

- Instalações degradadas
- Processos burocráticos
- Envelhecimento do corpo docente e não docente

Fundamentalmente, as Forças do agrupamento demonstram uma instituição preocupada com a melhoria do serviço que presta à comunidade e interessada em envolver essa mesma comunidade na vida do agrupamento, reforçando nos alunos a dimensão de cidadania e participação cívica. Para além de uma liderança empenhada e eficaz na resolução da maior parte das questões que se colocam. Há oportunidades de melhoria, naturalmente, ao nível das estratégias de comunicação e envolvimento da comunidade, nomeadamente ao nível da inclusão (através da disponibilização de documentos em diferentes línguas). Recomenda-se também um esforço na divulgação da imagem da escola, nomeadamente no que diz respeito às dimensões da Transição Verde e sustentabilidade ambiental. A atual capacitação digital docente está a contribuir para alargar a integração da tecnologia nos processos de ensino e aprendizagem, embora as instalações das escolas (antigas e nem sempre com ligação robusta à internet) afetem de alguma forma essa ambição. Um problema fundamental do agrupamento prende-se, realmente, com a qualidade das suas instalações, sendo um problema que ultrapasse a ação da direção do agrupamento. Nota-se também, como foi referido pela EAA e consta do projeto de intervenção da diretora, a necessidade de tornar mais robustos os processos de autoavaliação no cumprimento do ciclo PDCA (P – Planear/Plan; D – Executar/Do; C – Monitorizar/Check; e A – Ajustar/Act).

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 3 - Critérios de priorização

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

¹PAA – Meta prevista no Plano Anual de Atividades 2022/2023; RAE - Meta prevista no Relatório de Autoavaliação de Escola 2020/2021; PF - Objetivo previsto no Plano de Formação 2020-2023.

6.2. Priorização das Ações de melhoria

Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria

Ações de melhoria	Impacto (a)	Capacidade (b)	Cientes (c)	Pontuação (a×b×c)	Priorização
1. Melhorar a circulação de informação no Agrupamento	5	5	5	125	1º
2. Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados	5	5	5	125	2º
3. Fortalecer a imagem e a identidade do Agrupamento na comunidade	5	3	5	75	3º
4. Reforçar o envolvimento e a participação do PND	5	5	3	75	4º
5. Melhorar o edificado e as acessibilidades	5	1	5	25	5º
6. Definir e implementar políticas de transição digital	5	1	5	25	6º
7. Definir e implementar políticas de sustentabilidade ambiental	3	1	5	15	7º

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 1º período do ano letivo 2023/2024:

- Analisar a possibilidade de alargar o horário de atendimento dos serviços da secretaria, biblioteca, reprografia e bar;
- Analisar as possibilidades de, no curto prazo aumentar a quantidade, variedade e qualidade das refeições e melhorar a variedade da comida no bar;
- Criar e organizar uma pasta de registo de todas as estatísticas de resultados;
- Prestar apoio na inscrição para os exames;
- Consolidar a reciclagem de resíduos;

8. As ações de melhoria

8.1. Planeamento das ações de melhoria

Legenda

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

Tabela 5 - Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Ações de melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável pela AM*	Cronograma de execução						Estado**
		2023/2024			2024/2025			
		1º semestre período	2º período	3º período	1º período	2º período	3º período	
1. Melhorar a circulação de informação no Agrupamento	FALTA	X	X	X	X	X	X	
2. Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados	FALTA	X	X	X	X	X	X	
3. Fortalecer a imagem e a identidade do Agrupamento na comunidade	FALTA	X	X	X	X	X	X	
4. Reforçar o envolvimento e a participação do PND	FALTA	X	X	X	X	X	X	
QW1 - Analisar a possibilidade de alargar o horário de atendimento dos serviços da secretaria, biblioteca, reprografia e bar;	FALTA	X						
QW2 - Analisar as possibilidades de, no curto prazo aumentar a quantidade, variedade e qualidade das refeições na cantina e no bar;	FALTA	X						
QW3 - Criar e organizar uma pasta de registo de todas as estatísticas de resultados;	FALTA	X						
QW4 - Prestar apoio na inscrição para os exames;	FALTA			X				
QW5 - Promover a reciclagem de resíduos;	FALTA	X						
QW6 - Solicitar a divulgação Promover a transparência dos critérios de avaliação do PND.	FALTA	X						

8.2. Descritores das fichas das ações de melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 6 – 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.
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

AM 1 - Melhorar a circulação de informação no Agrupamento

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Carlos Silva

COORDENADOR DA AÇÃO

- [indicar nome]

EQUIPA OPERACIONAL

- [indicar nomes]

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Critério 2 – Planeamento e estratégia

PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X				Responsáveis pela monitorização e aplicação
Equipa de Autoavaliação (EAA)			X	X	Recebe ponto de situação mensal da EAM
Direção do AE (Dir)		X		X	Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)			X		Alunos. Questionário de avaliação
Pais/EE (EE)			X	X	(nada a referir)
Parceiros (Par)			X	X	Coord. dos DT, Coord. Departamento
Pessoal Docente (PD)			X	X	PD. Fazer as atividades previstas
Pessoal Não Docente (PND)			X	X	(nada a referir)
Outras Partes Interessadas (Out)			X	X	(nada a referir)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

Da análise dos questionários de satisfação resultou a constatação da necessidade de agilizar a comunicação interna e externa no agrupamento, otimizando circuitos e meios, de forma a torná-la mais eficaz. Para tal, considera-se essencial a elaboração de um plano de comunicação que permita consolidar a imagem do agrupamento, fortalecendo o envolvimento dos diversos stakeholders e contribuindo para a melhoria e difusão das práticas educativas.

OBJETIVO(S) DA AÇÃO DE MELHORIA

Com esta ação de melhoria pretende-se:

- Elaborar um plano de comunicação
- Clarificar os circuitos de comunicação interna e externa
- Agilizar os procedimentos a observar na comunicação do e no Agrupamento
- Ouvir a comunidade sobre o plano de comunicação

ATIVIDADES A REALIZAR

PDCA	Código Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
PLANEAR	AM1_A1	Constituir o grupo de trabalho com representantes do PD, PND, Pais/EE, Alunos e Parceiros	Agrupamento	Dir
PLANEAR	AM1_A2	Elaborar plano de trabalho /calendário de atividades	Agrupamento	EAM
PLANEAR	AM1_A3	Realizar sessão de design thinking para identificar o que deve ser melhorado	Agrupamento	EAM e stakeholders internos e externos convidados
EXECUTAR	AM1_A4	Elaborar Plano de comunicação: - identificar instrumentos de comunicação interna e externa - elencar procedimentos a observar na comunicação interna e externa	Agrupamento	EAM
EXECUTAR	AM1_A5	Divulgação do plano de comunicação e da sua implementação	Agrupamento	Dir, EAA, EAM
REVER	AM1_A6	Avaliar a satisfação de PD, PND, Pais/EE, alunos e parceiros com o Plano e recolher sugestões de melhoria	Agrupamento	EAM
REVER	AM1_A7	Refletir com os grupos de foco sobre o plano e resultados da avaliação	Agrupamento	EAM, Grupos de foco
AJUSTAR	AM1_A8	Incorporar as sugestões dos grupos foco no documento	Agrupamento	EAM
AJUSTAR	AM1_A9	Elaborar o relatório da ação de melhoria, integrando comparação com exemplos de outros agrupamentos/instituições	Agrupamento	EAM

META(S)/RESULTADO(S) A ALCANÇAR/INDICADOR

Código da meta ²	Meta	Código do indicador ³	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁴
AM1_M.01	Grupo de trabalho constituído até final do mês de outubro	AM1_M.01_IND.01	Data de realização		Data de realização	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
AM1_M.02	Sessão de design thinking realizada até ao final de novembro	AM1_M.02_IND.02	Data de realização		Data de realização	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
AM1_M.03	Elaborar o plano de comunicação até ao final de mês de março	AM1_M.03_IND.03	Existência do Plano de comunicação Data de conclusão		Data de realização	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficiência
AM1_M.04	Divulgar à comunidade o plano de comunicação até final do mês de abril	AM1_M4_IND.04	Data de realização		Data de realização	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficiência
AM1_M.05	40% a 60% dos inquiridos (Alunos, Pais/EE, PD, PND, Parceiros) responde ao questionário de satisfação sobre o Plano de Comunicação	AM1_M.05_IND.05.1	% de respondentes	40	60	menos do que 40% Não atingido 40% a 60% Atingido mais de 60% Superado	Na data de conclusão prevista	Eficácia

² Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

³ Exemplo de codificação, em que o IND designa o número do indicador. Cada meta poderá ter mais do que um registo ou instrumento para a verificação do seu cumprimento. Ver tabela seguinte.

⁴ 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 indicadores de Benchmarking, de Eficácia, de Eficiência e de Impacto. Ver Anexo 3.

Plano de Ações de Melhoria

Agrupamento de Escolas de Ílhavo

Código da meta ²	Meta	Código do indicador ³	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁴
AM1_M.05	50% a 70% dos respondentes avaliam satisfatoriamente o Plano de Comunicação	AM1_M.05_IND.05.2	Taxa de satisfação	50	70	menos do que 50% Não atingido 50% a 70% Atingido mais de 70% Superado	Na data de conclusão prevista	Impacto
AM1_M.06	40% a 60% dos convidados para os grupos de foco participam na sessão de discussão	AM1_M.06_IND.06	% de participantes nos grupos de foco	40	60	menos de 40% não atingido 40% a 60% atingido Mais de 60% superado	Na data de conclusão prevista	Impacto
AM1_M.07	Garantir que as sugestões do grupo foco são incorporadas no Plano de comunicação	AM1_M.07_IND.07	nº de sugestões incluídas no Plano de comunicação				Na data de conclusão prevista	Impacto
AM1_M.08	Concluir o relatório de avaliação da AM até final de junho, integrando comparação com exemplos de outros agrupamentos/instituições	AM1_M8_IND.08	Existência do relatório		Data de realização	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Benchmarking

MEIO DE VERIFICAÇÃO

Meta ⁵	Indicador ⁶	Código documento ⁷	Documento a usar ⁸	Disponível em ⁹	A preencher por ¹⁰	Data de preenchimento prevista ¹¹
AM1_M.01	AM1_M.01_IND.01	AM1_DOC.01	Despacho de Constituição do grupo de trabalho	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro1	Coordenador da AM	30 de outubro
AM1_M.02	AM1_M.02_IND.01	AM1_DOC.02	Convocatória da sessão de design Thinking	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	Primeira semana de novembro
AM1_M.02	AM1_M.02_IND.02	AM1_DOC.03	Ata da sessão de design Thinking	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	Primeira semana de dezembro
AM1_M.03	AM1_M.03_IND.01	AM1_DOC.04	Plano de comunicação	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	30 de março
AM1_M.04	AM1_M.04_IND.01	AM1_DOC.05	Comunicação para divulgação do plano	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	30 de abril
AM1_M.05	AM1_M.05_IND.01	AM1_DOC.06	Relatório dos questionários de satisfação	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	30 de maio
AM1_M.06	AM1_M.06_IND.01	AM1_DOC.07	Convocatória para os grupos de foco	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	Primeira semana de junho
AM1_M.06	AM1_M.06_IND.02	AM1_DOC.08	Ata das sessões dos grupos de foco	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	Segunda semana de junho
AM1_M.07	AM1_M.07_IND.01	AM1_DOC.09	Versão final do plano de comunicação	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	Final de junho
AM1_M.08	AM1_M.08_IND.01	AM1_DOC.010	Relatório de avaliação da ação de melhoria	https://indicar aqui o sitio moodle ou outro2	Coordenador da AM	Primeira semana de julho

⁵ De acordo com a tabela anterior.

⁶ De acordo com a tabela anterior.

⁷ Exemplo de codificação documental. Pode ser usada esta ou outra seguida pela escola. Este é o código do documento original (modelo - ou minuta - não preenchido)

⁸ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

⁹ Sítio onde o documento pode ser consultado, desmaterializado (em PDF, Excel, Word, imagem...). Sugere-se a criação de uma pasta (de acesso fácil à avaliação externa) onde estes documentos serão arquivados, possibilitando a sua mobilização como evidências do trabalho efetuado.

¹⁰ Responsável pelo preenchimento desse documento.

¹¹ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- liderança do projeto
- participação ativa de todos
- divulgação clara do que se faz
- resposta aos questionários de satisfação
- participação nos grupos foco

CONSTRANGIMENTOS

- dificuldade em conciliar tempos de reunião
- pouca adesão aos questionários de satisfação

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

- outubro de 2023 a julho de 2024

CUSTOS

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	5	10	508,00
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos	10,16	1	5	50,80
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	6	2	10	120,00
Aquisição de serviços	-	-	-	-	-
Aquisição de bens	-	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					678,80 €

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, em euros. 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)

MECANISMOS DE REVISÃO E AVALIAÇÃO DA AÇÃO

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade¹⁶	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 (dezembro, março e junho)	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	Anual	15 de julho	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	Anual	15 de julho	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

¹⁶ Periodicidade para esta ação

¹⁷ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO

[Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA]

Ponto de situação 1:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 2:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 3:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 4:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação...:

- Data:
- Observações:

AM 2 - Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Carlos Silva

COORDENADOR DA AÇÃO

- Alcina Mendes

EQUIPA OPERACIONAL

- Filipe Tavares, Carlos Silva, Rosa Rocha

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Critério 5 – Processos

PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X				Responsáveis pela monitorização e aplicação
Equipa de Autoavaliação (EAA)				X	Recebe ponto de situação mensal da EAM
Direção do AE (Dir)		X			Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)			X	X	Alunos. Questionário de avaliação
Pais/EE (EE)			X	X	São informados das atividades
Parceiros (Par)			X	X	Psicólogo, coordenador dos DT
Pessoal Docente (PD)			X	X	PD. Fazer as atividades previstas
Pessoal Não Docente (PND)			X	X	(nada a referir)
Outras Partes Interessadas (Out)			X	X	(nada a referir)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

Da análise efetuada pela EAA resultou a constatação da necessidade de agilizar a recolha de evidências e monitorização das ações relativas ao Plano Anual de Atividades (PAA). Assim, pretende-se com esta AM melhorar a gestão e a monitorização do PAA, reforçando o uso dos meios digitais na sua difusão e para a eficiência de trabalho (reuniões, partilha de recursos, mais conforto e acesso facilitado aos demais recursos).

OBJETIVO(S) DA AÇÃO DE MELHORIA

Com esta ação de melhoria pretende-se:

- Melhorar a gestão e a monitorização do Plano Anual de Atividades (PAA);
- Criar condições para que todos os elementos do agrupamento tenham acesso ao PAA e sua consecução;
- Consolidar espaços de colaboração;
- Operacionalizar o trabalho de reuniões on line.

ATIVIDADES A REALIZAR

PDCA	Código da Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
PLANEAR	AM2.PAA01	Criar um grupo de trabalho capaz de desenvolver um modelo/ estratégia de gestão do PAA	Agrupamento	Direção
PLANEAR	AM2.PAA02	Definir um responsável pela monitorização da implementação do processo	Agrupamento	EAM
EXECUTAR	AM2.PAA03	Definir estratégia de gestão do PAA.	Agrupamento	Direção
EXECUTAR	AM2.PAA04	Criar e divulgar, manual de utilizador, (sessão esclarecimento)	Agrupamento	EAM
REVER	AM2.PAA05	Relatório de monitorização (Compreender se todos os intervenientes conseguem com sucesso participar no processo de registo atividades e sua monitorização/avalização e interação com o calendário e redes sociais...)	Agrupamento	EAM
AJUSTAR	AM2.PAA06	Elaborar um Inquérito de Satisfação aos utilizadores	Agrupamento	EAM
AJUSTAR	AM2.PAA07	Relatório Final (sugestões de melhoria e correção de possíveis falhas)	Agrupamento	EAM

META(S)/RESULTADO(S) A ALCANÇAR/INDICADOR

- Criar uma ferramenta de registo mais segura e robusta das atividades do agrupamento capaz de integrar gerir e de se ligar aos outros elementos de divulgação (calendário, redes sociais e parceiros ou media)
- Criar uma efetiva articulação entre toda a comunidade para poder criar e monitorizar e avaliar as suas atividades
- Assumir os elementos de partida do agrupamento objetivos do Agrupamento (projeto educativo, IEGC, PASEO).

Código da meta ¹⁸	Meta	Código do indicador ¹⁹	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ²⁰
AM2.PAA01_M1	Grupo de trabalho constituído	AM2_IND.01	Data de realização	--	Final de outubro	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
AM2.PAA03.M2	Apresentação da ferramenta ao CP e sua aprovação	AM2_IND.02	Data de realização	--	10 de novembro	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
AM2.PAA04.M3	Elaboração do manual de utilizador	AM2_IND.03	Data de realização	--	20 de novembro	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
AM2.PAA04.M4	Sessão de esclarecimento – apresentação do manual de utilizador	AM2_IND.04	Data de realização	--	30 de novembro	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia

¹⁸ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

¹⁹ Exemplo de codificação, em que o IND designa o número do indicador. Cada meta poderá ter mais do que um registo ou instrumento para a verificação do seu cumprimento. Ver tabela seguinte.

²⁰ 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 indicadores de Benchmarking, de Eficácia, de Eficiência e de Impacto. Ver Anexo 3.

Plano de Ações de Melhoria

Agrupamento de Escolas de Ílhavo

Código da meta ¹⁸	Meta	Código do indicador ¹⁹	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ²⁰
AM2.PAA04.M5	Relatório Intercalar a realizar, na realização do CP jan/Fev validar o correto funcionamento.	AM2_IND.05	Data de realização	--	Final de janeiro	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
AM2.PAA05.M6	Inquérito de Satisfação e Sugestões de melhoria	AM2_IND.06	Taxa de satisfação	50	70	menos do que 50% Não atingido 50% a 70% Atingido mais de 70% Superado	Na data de conclusão prevista	Impacto
AM2.PAA05.M7	Respostas que englobem os três ciclos de ensino	AM2_IND.07	Participação por ciclo	--	30% por ciclo	menos de 30% não atingido Mais de 30% superado	Na data de conclusão prevista	Eficiência
AM2.PAA07.M8	Relatório Final (sugestões de melhoria e correção de possíveis falhas)	AM2_IND.08	Data de realização	--	15 de junho	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia

MEIO DE VERIFICAÇÃO

- Convocatórias, excerto da ata do CP, Inquérito e resultados, relatório intermédio e final

Meta ²¹	Indicador ²²	Código documento ²³	Documento a usar ²⁴	Disponível em ²⁵	A preencher por ²⁶	Data de preenchimento prevista ²⁷
AM2.PAA01_M1	AM2_IND.01	AM1_DOC.01	Convocatória, (despacho de nomeação CP)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro1	Coordenador da AM	[indicar]
AM2.PAA03.M2	AM2_IND.02	AM1_DOC.02	Apresentação e aprovação da ferramenta CP	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	[indicar]
AM2.PAA04.M4	AM2_IND.04	AM1_DOC.03	Convocatória (Sessão de esclarecimento)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	[indicar]
AM2.PAA05.M6	AM2_IND.06	AM1_DOC.04	Inquérito de Satisfação e Sugestões de melhoria	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	[indicar]
AM2.PAA05.M7	AM2_IND.07	AM1_DOC.05	Resultados dos inquéritos - resumo global	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	[indicar]
AM2.PAA07.M8	AM2_IND.08	AM1_DOC.06	Relatório Final (sugestões de melhoria e correção de possíveis falhas)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	[indicar]

²¹ De acordo com a tabela anterior.

²² De acordo com a tabela anterior.

²³ Exemplo de codificação documental. Pode ser usada esta ou outra seguida pela escola. Este é o código do documento original (modelo - ou minuta - não preenchido)

²⁴ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

²⁵ Sítio onde o documento pode ser consultado, desmaterializado (em PDF, Excel, Word, imagem...). Sugere-se a criação de uma pasta (de acesso fácil à avaliação externa) onde estes documentos serão arquivados, possibilitando a sua mobilização como evidências do trabalho efetuado.

²⁶ Responsável pelo preenchimento desse documento.

²⁷ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Liderança e capacidade técnica do grupo de trabalho
- Participação ativa e empenho de todos os envolvidos (CP)
- Cumprimento dos prazos
- Tempos da componente não letiva destinados ao trabalho em equipa

CONSTRANGIMENTOS

- Dificuldade em conciliar agendas
- Dificuldades técnicas em conciliar ligações e articulação dos dados

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

- outubro de 2023 a julho de 2024

CUSTOS

Tipo de despesa	Descrição ²⁸	Valor/hora RH ²⁹ (a)	N.º RH ³⁰ (b)	Nº horas ³¹ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões	10,16	4	40	1 625,60
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos	10,16	4	40	1 625,60
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	-	-	-	-
Aquisição de serviços	-	-	-	-	-
Aquisição de bens	Software	-	-	-	[a definir]
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					[a calcular] €

²⁸ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

²⁹ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa, em euros. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

³⁰ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

³¹ 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	Periodicidade³²	Data(s)³³	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 (dezembro, março e junho)	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	Anual	15 de julho	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	Anual	15 de julho	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

³² Periodicidade para esta ação

³³ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO

[Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA]

Ponto de situação 1:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 2:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 3:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 4:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação...:

- Data:
- Observações:

AM 3 – Fortalecer a imagem e a identidade do agrupamento na comunidade

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- [Indicar nome]

COORDENADOR DA AÇÃO

- [Indicar nome]

EQUIPA OPERACIONAL

- [Indicar nomes]

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Critério 1 – Liderança

PARTES INTERESSADAS

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X		X	X	Responsáveis pela monitorização e aplicação
Equipa de Autoavaliação (EAA)			X	X	Recebe ponto de situação mensal da EAM e dá contributos com informação relevante no âmbito da atividade da EAA
Equipa de comunicação (EC)			X	X	Sugerem ações, são parte ativa na monitorização, implementam ações de divulgação
Direção do AE (Dir)	X	X	X	X	Recebe o ponto de situação trimestral da EAA; Acompanha todo o processo, seleciona, sugere e aprova as ações propostas
Alunos (AL)			X	X	Consultam os seus pares, sugerem ações e são parte ativa na monitorização. São informados das atividades
Pais/EE (EE)			X	X	Consultam os seus pares, sugerem ações e são parte ativa na monitorização. São informados das atividades
Parceiros (Par)			X	X	Participam em conselhos consultivos formais e informais, partilham os seus conhecimentos e experiências no desenvolvimento de estratégias e na tomada de decisões. Envolvem-se ativamente na divulgação e no apoio logístico/operacional das atividades
Pessoal Docente (PD)			X	X	Participam ativa e colaborativamente na proposta de ações. Promovem uma adequada divulgação e facilitam a implementação das ações junto dos alunos e EE.
Pessoal Não Docente (PND)			X	X	São consultados sobre as suas propostas para a melhoria das suas condições de trabalho, do atendimento e serviço prestado, da manutenção e limpeza, da segurança e organização de eventos
Outras Partes Interessadas (Out)			X	X	Podem participar através de caixas de opiniões/sugestões e são informados através das plataformas de comunicação do Agrupamento

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

A presente Ação de Melhoria (AM) resulta da análise de um conjunto de instrumentos de monitorização da qualidade do serviço educativo prestado, nomeadamente: Relatório de Autoavaliação, Relatório do 3.º Ciclo de Avaliação Externa das Escolas, Relatório de verificação EQAVET, Questionários de Satisfação aos stakeholders internos e externos, Resultados das Avaliações Internas e Externas, entre outros.

OBJETIVO(S) DA AÇÃO DE MELHORIA

Com esta ação de melhoria pretende-se:

- O1 - Reforçar a identidade, sentido de pertença e comunicação externa do Agrupamento
- O2 - Fomentar na comunidade a educação para a Cidadania, valorizando a componente ambiental, cultural e social
- O3 - Divulgar o mérito e o trabalho (práticas inovadoras/práticas pedagógicas) desenvolvidos no Agrupamento

ATIVIDADES A REALIZAR

- O1A1 - Divulgação da Missão, Visão e Valores da Escola em diferentes momentos, bem como da História do Agrupamento (Patronos, Datas Comemorativas, Antigos membros da comunidade educativa);
- O1A2 – Participação em projetos nacionais e internacionais e formalização de novos protocolos;
- O2A1 - Promoção da assiduidade dos alunos nos clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social.
- O3A1 – Diversificação e divulgação com maior frequência das boas práticas do serviço educativo prestado e da qualidade do sucesso dos alunos ao nível da formação pessoal e académica.

PDCA	Código da Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
PLANEAR	AM3.01A1	Selecionar as atividades específicas: Sessões informativas, publicações, reuniões, parcerias, eventos, entre outros	Agrupamento	EAM Direção
PLANEAR	AM3.01A1	Estabelecer um cronograma detalhado: Planear e desenvolver materiais de divulgação: Mês 1-2 Implementar a divulgação em diferentes momentos e plataformas: Mês 3-6 Recolher feedback e analisar os resultados: Mês 7-8 Ajustar e melhorar a divulgação: Mês 9-10 Continuar a divulgação e monitorização contínua: Ao longo da AM	Agrupamento	EAM Direção
PLANEAR	AM3.01A1	Alocar os recursos necessários, definição dos recursos humanos e materiais necessários, plataformas digitais, espaços físicos, entre outros.	Agrupamento	EAM Direção CE
EXECUTAR	AM3.01A1	Preparar as informações relevantes sobre a Missão, Visão, Valores e História do Agrupamento, organizando-as de forma clara e concisa.	Agrupamento	EAM Direção
EXECUTAR	AM3.01A1	Publicação de conteúdo relacionado nas plataformas de comunicação (site da escola, redes sociais, boletins informativos ou murais). Realização de sessões informativas e apresentações para todos os membros da comunidade escolar, destacando a importância da Missão, Visão e Valores, bem como da História do Agrupamento e incentivar a participação e o envolvimento dos membros da comunidade escolar na definição e revisão da Missão, Visão e Valores da escola.	Agrupamento	EAM EC direção Professores e alunos
EXECUTAR	AM3.01A1	Realização de atividades práticas e publicações direcionadas à comunidade que demonstrem a implementação dos valores da escola no dia-a-dia, eventos, conquistas e histórias relevantes da escola.	Agrupamento	EAM Direção CE DT/ Professores titulares, Ed. Infância, Pais/EE e alunos
EXECUTAR	AM3.01A1	Inclusão da Missão, Visão e Valores da escola em documentos oficiais, tais como: manuais de acolhimento de alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente e parceiros, projeto educativo, regulamento interno, entre outros.	Agrupamento	EAM Direção CE DT/ Professores titulares, Ed. Infância, Pais/EE e alunos

PDCA	Código da Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
EXECUTAR	AM3.01A1	Criação de grupos de trabalho com a participação ativa dos pais para discutir e colaborar no desenvolvimento da identidade da escola.	Agrupamento	EAM Direção CE DT/ Professores titulares, Ed. Infância, Pais/EE e alunos
EXECUTAR	AM3.01A1	Criação de espaços dedicados à exposição da história do agrupamento, como murais, galerias ou museus escolares. Realização de eventos especiais (Desfile do Agrupamento, Dia Aberto - 4ALL, datas comemorativas relacionadas com a história do agrupamento, como aniversários, homenagens a patronos, membros da comunidade e ex-alunos). Promoção de atividades que incentivem os alunos a explorar a história do agrupamento e a partilhar suas descobertas. Participação em eventos educacionais/feiras e projetos para destacar as características distintas da escola.	Agrupamento	EAM EC Direção CE DT/ Professores titulares, Ed. Infância, Pais/EE e alunos
EXECUTAR	AM3.01A1	Recolha de depoimentos e histórias de sucesso de alunos, pais, ex-alunos e funcionários, destacando como a escola influenciou positivamente suas vidas. Parcerias com outras instituições, como empresas locais, organizações não governamentais ou entidades culturais.	Agrupamento	EAM EC Direção CE DT/ Professores titulares, Ed. Infância, Pais/EE e alunos
REVER	AM3.01A1	Realizar pesquisas de opinião/questionários de satisfação, entrevistas, grupos de foco para obter diferentes percepções da comunidade escolar em relação à Missão, Visão, Valores e História do Agrupamento. Analisar os resultados obtidos e identificar áreas que podem ser aprimoradas ou ajustadas.	Agrupamento	EAM EAA Direção CE
AJUSTAR	AM3.01A1	Com base nos resultados da avaliação e no feedback recebido, ajustar os requisitos necessários nas atividades de divulgação para garantir maior eficácia e envolvimento por parte da comunidade. Melhorar os materiais de comunicação e as iniciativas com base nas sugestões e comentários recebidos. Procurar oportunidades de inovação e criatividade para tornar a divulgação ainda mais interessante e impactante.	Agrupamento	EAM EAA EC Direção CE
PLANEAR	AM3.01A2	Enquadrar a participação em concursos, projetos e parcerias com reconhecimento externo que evidenciem a qualidade e o compromisso da escola com a sua Missão, Visão e Valores.	Agrupamento	EAM Direção CP
EXECUTAR	AM3.01A2	Elaborar candidaturas / protocolos	Agrupamento	EAM Direção Proponentes
REVER	AM3.01A2	Recolha do feedback (opiniões/sugestões) dos participantes sobre a eficácia e a compreensão das atividades de divulgação.	Agrupamento	EAM Direção Proponentes
AJUSTAR	AM3.01A2	Com base nos resultados da avaliação e no feedback recebido, ajustar a seleção e modo de participação nos projetos para garantir maior eficácia e envolvimento por parte da comunidade.	Agrupamento	EAM Direção Coordenador do projeto/Proponentes
PLANEAR	AM3.02A1	Auscultar a comunidade sobre os seus interesses. Identificar as atividades relevantes para a componente ambiental, cultural e social, considerando os interesses dos alunos e as necessidades da comunidade escolar. Definir claramente os objetivos do clube/projeto, estabelecendo metas específicas para a assiduidade dos alunos. Determinar os critérios para medir a assiduidade, como a presença regular em reuniões, participação em eventos ou contribuição ativa nas atividades. Planejar as atividades e definição dos critérios de assiduidade: Mês 1-2	Agrupamento	EAM Direção DT Responsáveis pelos clubes Responsável pelos projetos

PDCA	Código da Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
		Realizar as atividades e monitorização da assiduidade: Mês 3-9 Recolha de feedback e análise dos resultados: Mês 10-11 Ajustes e melhorias para promover a assiduidade: Mês 12-13 Continuidade das ações e monitorização contínua: Ao longo da AM		
EXECUTAR	AM3.O2A1	Organizar reuniões de apresentação do clube/projeto, destacando os benefícios e oportunidades criadas para os alunos/Agrupamento. Planejar e executar atividades atrativas e significativas relacionadas com a componente ambiental, cultural e social. Definir um cronograma e estabelecer uma programação regular de encontros e atividades, garantindo a consistência e a previsibilidade.	Agrupamento	EAM Direção Responsáveis pelos clubes Responsável pelos projetos
REVER	AM3.O2A1	Monitorizar a assiduidade dos alunos ao longo do tempo. Realizar pesquisas ou entrevistas com os alunos para obter feedback sobre o interesse e a relevância das atividades, identificando possíveis obstáculos para a assiduidade. Analise os dados coletados para avaliar o impacto das ações realizadas na frequência dos alunos nos clubes/projetos.	Agrupamento	EAM Responsáveis pelos clubes Responsável pelos projetos alunos
AJUSTAR	AM3.O2A1	Identificar os principais fatores que afetam a assiduidade dos alunos e tomar medidas para os mitigar. Promover a criação de um ambiente acolhedor e inclusivo nos clubes/projetos, onde os alunos se sintam valorizados.	Agrupamento	EAM Responsáveis pelos clubes Responsável pelos projetos
PLANEAR	AM3.O3A1	Estabelecer objetivos específicos para a divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos. Identificar as boas práticas existentes e os indicadores de sucesso académico e de formação pessoal relevantes. Determinar os canais de comunicação a serem utilizados para a divulgação. Planejar as estratégias de divulgação: Mês 1-2 Criar materiais de comunicação: Mês 3-4 Iniciar a divulgação regular das boas práticas e do sucesso dos alunos: Mês 5 Monitorizar continuamente e ajustar as estratégias: Ao longo da AM.	Agrupamento	EAM Direção EC CP Professores
EXECUTAR	AM3.O3A1	Compilar as informações sobre as boas práticas adotadas no serviço educativo e sobre o sucesso dos alunos, incluindo resultados académicos, conquistas em projetos, participação em atividades extracurriculares, entre outros. Criar materiais de comunicação visualmente atraentes, como relatórios, infográficos, vídeos ou depoimentos de alunos e professores, destacando as boas práticas e os sucessos alcançados. Utilizar os canais de comunicação identificados para divulgar regularmente as informações, compartilhando histórias de sucesso, exemplos concretos de boas práticas e dados relevantes.	Agrupamento	EAM Direção EC CP Professores
REVER	AM3.O3A1	Monitorizar a eficácia das ações de divulgação, analisando o alcance e a resposta dos diferentes públicos-alvo. Medir a frequência e a consistência da divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos, verificando se as informações são transmitidas regularmente e de maneira clara. Solicitar feedback aos pais, alunos, professores e restantes membros da comunidade escolar sobre a eficácia e relevância das informações divulgadas.	Agrupamento	Direção CP Professores Alunos e EE/pais Docentes Não docentes
AJUSTAR	AM3.O3A1	Com base nos resultados da verificação, ajustar as estratégias de divulgação. Identificar áreas de melhoria nas boas práticas e nos	Agrupamento	EAM Direção EC CP Professores

PDCA	Código da Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
		desempenhos dos alunos e tomar medidas para os proporcionar com maior eficácia.		
		Estabelecer parcerias com os meios de comunicação local, instituições educacionais ou outros parceiros relevantes para ampliar a divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos.		

META(S)/RESULTADO(S) A ALCANÇAR/INDICADOR

Código da meta ³⁴	Meta	Código do indicador ³⁵	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ³⁶
01A1M1	Aumentar a consciencialização e compreensão da comunidade escolar sobre a Missão, Visão e Valores da escola e sua História.	AM3_IND.01	Número de eventos ou momentos de divulgação realizados.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.02	Número de participantes nos eventos de divulgação.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.03	Percentagem de alunos, pais, professores e funcionários que demonstram conhecimento sobre a Missão, Visão, Valores e História do Agrupamento.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.04	Número de materiais de comunicação desenvolvidos e distribuídos (por exemplo, cartazes, posts em redes sociais, etc.).	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
01A1M2	Fortalecer o sentido de identidade e pertença da comunidade escolar por meio do conhecimento e valorização da História do Agrupamento.	AM3_IND.05	Número de atividades específicas realizadas para promover a História do Agrupamento.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.06	Número de alunos, pais, professores e funcionários envolvidos nas atividades relacionadas à História do Agrupamento.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.07	Percentagem de alunos que demonstram interesse e conhecimento sobre a História do Agrupamento.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.08	Avaliação da perceção dos alunos, pais, professores e funcionários sobre o impacto da divulgação da História do Agrupamento no sentido de identidade e pertença.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto

³⁴ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

³⁵ Exemplo de codificação, em que o IND designa o número do indicador. Cada meta poderá ter mais do que um registo ou instrumento para a verificação do seu cumprimento. Ver tabela seguinte.

³⁶ 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 indicadores de Benchmarking, de Eficácia, de Eficiência e de Impacto. Ver Anexo 3.

Plano de Ações de Melhoria

Agrupamento de Escolas de Ílhavo

Código da meta ³⁴	Meta	Código do indicador ³⁵	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ³⁶
01A1M3	Promover a participação e o envolvimento dos antigos membros da comunidade educativa na divulgação da História do Agrupamento.	AM3_IND.09	Número de antigos membros da comunidade educativa envolvidos em eventos ou atividades de divulgação.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.10	Número de testemunhos recolhidos de antigos membros da comunidade educativa.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.11	Avaliação da perceção dos antigos membros sobre o impacto da divulgação da História do Agrupamento no sentimento de conexão com a escola.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
01A2M1	Aumentar a participação em projetos nacionais e internacionais.	AM3_IND.12	Número de projetos nacionais e internacionais em que a escola participa.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.13	Número de alunos envolvidos em projetos nacionais e internacionais.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.14	Número de professores envolvidos em projetos nacionais e internacionais.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.15	Avaliação da qualidade e impacto dos projetos nacionais e internacionais nos alunos e na escola.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
01A2M2	Formalizar novos protocolos de parceria com instituições e organizações.	AM3_IND.16	Número de novos protocolos formalizados com instituições e organizações.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.17	Relevância e adequação dos protocolos às necessidades e objetivos da escola.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficiência
		AM3_IND.18	Número de atividades e colaborações resultantes dos protocolos estabelecidos.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.19	Avaliação da satisfação e benefícios percebidos pelos alunos, professores e instituições parceiras.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
01A2M3	Ampliar a visibilidade e o reconhecimento da escola através da participação em projetos e parcerias.	AM3_IND.20	Número de prémios, reconhecimentos ou menções recebidas da participação em projetos e parcerias.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.21	Número de eventos ou conferências em que a escola é convidada a apresentar seus projetos e parcerias.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.22	Aumento da visibilidade nos meios de comunicação locais, nacionais e internacionais.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.23	Avaliação da perceção da comunidade escolar e da comunidade externa sobre a reputação e o prestígio da escola.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto

Plano de Ações de Melhoria

Agrupamento de Escolas de Ílhavo

Código da meta ³⁴	Meta	Código do indicador ³⁵	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ³⁶
O2A1M1	Aumentar em 10% o número de alunos participantes nos clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social até ao final do ano letivo.	AM3_IND.24	Número total de alunos inscritos nos clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.25	Número de alunos que participam regularmente nos clubes/projetos escolares.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficiência
		AM3_IND.26	Taxa de assiduidade dos alunos nos clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficiência
		AM3_IND.27	Percentagem de alunos que demonstram interesse e motivação pela participação em clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.28	Número de atividades e eventos organizados pelos clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.29	Nível de satisfação dos alunos em relação às atividades e eventos organizados pelos clubes/projetos escolares orientados para a componente ambiental, cultural e social.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
O3A1M1	Aumentar a visibilidade e reconhecimento das boas práticas do serviço educativo e do sucesso dos alunos, diversificando e divulgando com maior frequência as informações sobre formação pessoal e académica	AM3_IND.30	Número de boas práticas identificadas e documentadas.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.31	Número de materiais de comunicação criados e divulgados (ex: relatórios, infográficos, vídeos, depoimentos).	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.32	Frequência de divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos (ex: mensalmente, trimestralmente).	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Eficácia
		AM3_IND.33	Alcance das informações divulgadas (ex: número de visualizações, partilhações, interações).	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto
		AM3_IND.34	Avaliação da perceção da comunidade educativa sobre a visibilidade e reconhecimento das boas práticas e do sucesso dos alunos.	[indicar]	1,1*Vi	Vi/Vc * 100%	semestral	Impacto

MEIO DE VERIFICAÇÃO

Meta ³⁷	Indicador ³⁸	Código documento ³⁹	Documento a usar ⁴⁰	Disponível em ⁴¹	A preencher por ⁴²	Data de preenchimento prevista ⁴³
AM3.O1A1 M1	AM3_IND:01	AM3_DOC.01	Plano Anual de Atividades	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro1	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:02	AM3_DOC.02	Formulário de Avaliação da Execução das Atividades Dinamizadas	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro2	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:03	AM3_DOC.03	Questionários de Satisfação aplicados aos intervenientes	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro3	Coordenador da AM	[Indicar]
AM3.O1A1 M2	AM3_IND:04	AM3_DOC.04	Plano Anual de Atividades	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro4	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:05	AM3_DOC.05	Formulário de Avaliação da Execução das Atividades Dinamizadas	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro5	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:06	AM3_DOC.06	Inquéritos sobre a História, Missão, Visão e Valores do Agrupamento	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro6	Coordenador da AM	[Indicar]
AM3.O1A1 M1	AM3_IND:07	AM3_DOC.07	Formulário de Avaliação da Execução das Atividades Dinamizadas	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro7	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:08	AM3_DOC.08	Questionários de acompanhamento dos ex-alunos	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro8	Coordenador da AM	[Indicar]
AM3.O1A2 M1	AM3_IND:09	AM3_DOC.09	Plano Anual de Atividades	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro9	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:10	AM3_DOC.10	Formulário de Avaliação da Execução das Atividades Dinamizadas	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro10	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:11	AM3_DOC.11	Questionários de Satisfação aos membros da Comunidade	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro11	Coordenador da AM	[Indicar]

³⁷ De acordo com a tabela anterior.

³⁸ De acordo com a tabela anterior.

³⁹ Exemplo de codificação documental. Pode ser usada esta ou outra seguida pela escola. Este é o código do documento original (modelo - ou minuta - não preenchido)

⁴⁰ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

⁴¹ Sítio onde o documento pode ser consultado, desmaterializado (em PDF, Excel, Word, imagem...). Sugere-se a criação de uma pasta (de acesso fácil à avaliação externa) onde estes documentos serão arquivados, possibilitando a sua mobilização como evidências do trabalho efetuado.

⁴² Responsável pelo preenchimento desse documento.

⁴³ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

Meta ³⁷	Indicador ³⁸	Código documento ³⁹	Documento a usar ⁴⁰	Disponível em ⁴¹	A preencher por ⁴²	Data de preenchimento prevista ⁴³
AM3.O1A2 M2	AM3_IND:12	AM3_DOC.12	Listagem das parcerias e protocolos estabelecidos	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro12	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:13	AM3_DOC.13	Relatórios de execução de protocolos e parcerias	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro13	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:14	AM3_DOC.14	Questionários de satisfação à comunidade escolar	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro14	Coordenador da AM	[Indicar]
AM3.O1A1 M1	AM3_IND:15	AM3_DOC.15	Relatórios de execução de projetos, parcerias e protocolos	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro15	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:16	AM3_DOC.16	Plano Anual de Atividades	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro16	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:17	AM3_DOC.17	Relatório de execução do plano de comunicação	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro17	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:18	AM3_DOC.18	Questionários de satisfação da comunidade escolar	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro18	Coordenador da AM	[Indicar]
AM3.O2A1 M1	AM3_IND:19	AM3_DOC.19	Relatórios de atividade de clubes e projetos escolares	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro19	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:20	AM3_DOC.20	Relatórios de assiduidade dos clubes e projetos escolares	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro20	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:21	AM3_DOC.21	Questionários de satisfação dos alunos	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro21	Coordenador da AM	[Indicar]
AM3.O3A1 M1	AM3_IND:22	AM3_DOC.22	Relatório de atividade do plano de comunicação	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro22	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:23	AM3_DOC.23	Questionários de satisfação dos alunos	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro23	Coordenador da AM	[Indicar]
	AM3_IND:24	AM3_DOC.24	Questionários de acompanhamento dos ex-alunos	https://indicar.aqui.o.sitio.moodle.o.u.outro24	Coordenador da AM	[Indicar]

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Envolvimento de todas as estruturas organizacionais do Agrupamento: A liderança da escola deve estar comprometida, fornecendo recursos e suporte necessários para implementar as ações.
- Envolvimento da comunidade educativa: A comunidade deve ser informada regularmente sobre as boas práticas e o sucesso dos alunos, estimulada a compartilhar essas informações e a participar de eventos relacionados.
- Recolha de dados e informações relevantes: É importante ter um sistema eficiente para recolher dados e informações sobre as boas práticas e o sucesso dos alunos.
- Estratégias de comunicação eficazes: É necessário desenvolver estratégias de comunicação claras e eficazes para divulgar as boas práticas e o sucesso dos alunos.
- Monitorização e avaliação contínua: É crucial monitorizar e avaliar regularmente o impacto das estratégias de divulgação. Isso permitirá identificar o que está a funcionar bem e o que precisa ser ajustado, garantindo uma melhoria contínua na divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos.
- Feedback e ajuste: Receber feedback da comunidade educativa e estar aberto a sugestões e críticas é essencial para aprimorar as estratégias de divulgação. É importante adaptar as abordagens de acordo com as necessidades e preferências da comunidade, a fim de garantir a eficácia da comunicação.

CONSTRANGIMENTOS

- Recursos limitados: A falta de recursos financeiros, humanos ou tecnológicos pode dificultar a implementação de estratégias de comunicação eficazes. A falta de orçamento para materiais promocionais, a falta de tempo dos professores para documentar as boas práticas ou a falta de acesso a tecnologias de comunicação podem ser fatores limitativos.
- Resistência à mudança: Pode haver resistência por parte de alguns membros da equipa escolar ou da comunidade educativa em relação à divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos. Alguns podem questionar a necessidade ou utilidade dessa divulgação, ou ter preocupações sobre a privacidade dos alunos.
- Falta de envolvimento dos interessados: A falta de participação ativa dos professores, alunos, pais e demais membros da comunidade educativa pode ser um desafio. Se não houver uma colaboração efetiva e um sentimento de propriedade em relação às iniciativas de divulgação, a implementação pode ser comprometida. Falta de disponibilidade dos intervenientes para participar em mais reuniões de trabalho colaborativo.
- Resistência dos alunos: Alguns alunos podem não estar interessados em partilhar suas histórias de sucesso ou não terem disponibilidade para o fazer e para participarem em atividades de divulgação.
- Falta de planeamento estratégico: A ausência de um plano estratégico claro e abrangente para a divulgação das boas práticas e do sucesso dos alunos pode dificultar a implementação consistente e eficaz das atividades de comunicação.
- Comunicação ineficaz: Se as estratégias de comunicação não forem adequadas ao público-alvo ou não atingirem efetivamente os destinatários, a mensagem pode não ser compreendida ou recebida pelo público desejado.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

- Outubro de 2023 a julho de 2024

CUSTOS

Tipo de despesa	Descrição⁴⁴	Valor/hora RH⁴⁵ (a)	N.º RH⁴⁶ (b)	Nº horas⁴⁷ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões	10,16	12	10	1 625,60
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos	10,16	30	2	609,60
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	6	2	10	120,00
Recursos humanos - PD	Organização de eventos	10,16	10	10	1 016,00
Recursos humanos - PND	Organização de eventos	6	20	15	1 800,00
Aquisição de serviços	Organização de eventos	-	-	-	500,00
Aquisição de bens	Organização de eventos	-	-	-	500,00
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					6 171,20 €

⁴⁴ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

⁴⁵ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa, em euros. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

⁴⁶ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

⁴⁷ 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	Periodicidade⁴⁸	Data(s)⁴⁹	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 (dezembro, março e junho)	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	Anual	15 de julho	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	Anual	15 de julho	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

⁴⁸ Periodicidade para esta ação

⁴⁹ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO

[Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA]

Ponto de situação 1:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 2:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 3:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 4:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação...:

- Data:
- Observações:

AM 4 – Reforçar o envolvimento e participação do PND

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Elisabete Maria Fernandes Pires Lopes

COORDENADOR DA AÇÃO

- Elisabete Maria Fernandes Pires Lopes

EQUIPA OPERACIONAL

- Maria da Conceição Canhoto, Elisabete Lopes, Armanda Correia, Guilhermino Ramalheira

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Critério 3 – Pessoas

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 o Manual de boas práticas de Pessoal Não docente I – Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)					(nada a referir)
Pais/EE (EE)					(nada a referir)
Parceiros (Par)					(nada a referir)
Pessoal Docente (PD)					(nada a referir)
Pessoal Não Docente (PND)			X	X	R – Participam nas atividades que envolvem
Outras Partes Interessadas (Out)				X	(nada a referir)

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

A presente Ação de Melhoria (AM) pretende auxiliar a melhoria na área do pessoal não docente (PND), nomeadamente reforçar a auscultação da sua opinião, propor um plano de formação e desenvolver um manual de acolhimento para o PND.

OBJETIVO(S) DA AÇÃO DE MELHORIA

Com esta ação de melhoria pretende-se:

- Aumentar a auscultação da opinião do PND;
- Aumentar o contributo do PND na tomada de decisões do Agrupamento;
- Melhorar a replicação da formação do PND;
- Facilitar a integração do PND

ATIVIDADES A REALIZAR

PDCA	Código da Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
PLANEAR	A1-1	Constituição de grupos de trabalho	Chefias do PND e Direção	PND/direção
PLANEAR	A1-2	Cronograma das ações a desenvolver e manual de acolhimento	Chefias do PND/ PND/ Direção	PND/direção
EXECUTAR	A1-3	Realização de reuniões regulares entre as chefias do PND e o respetivo pessoal	Chefias do PND/ PND	PND/direção
EXECUTAR	A1-4	Planear a formação do PND	Chefias do PND/ PND	PND/direção, Centro de formação, autarquia
EXECUTAR	A1-5	Participação do PND na elaboração de documentos estruturantes incluindo-os em equipas de trabalho	PND/PD/Direção	PND/direção
REVER	A2	Auscultação das chefias do PND	Chefias PND/ Direção	PND/direção
REVER	A3	Análise dos inquéritos de satisfação	PND/ Direção	PND/direção
AJUSTAR	A3	Após a auscultação e monitorização das ações definidas no cronograma, proceder aos ajustes e melhorias	PND/Direção	PND/direção

META(S)/RESULTADO(S) A ALCANÇAR/INDICADOR

Código da meta ⁵⁰	Meta	Código do indicador ⁵¹	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁵²
A1-1	Grupo de trabalho constituído	AM4_Ind.01	Despacho de nomeação	-	Final de setembro de 2023	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
A1-2	Cronograma das ações a desenvolver	AM4_Ind.02	Data de aprovação do cronograma pela EAM	-	Final de outubro de 2023	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficiência
A1-2	Manual de acolhimento	AM4_Ind.03	Data de aprovação do manual de acolhimento pelo CP	-	Final de janeiro de 2024	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
A1-3	Realização de reuniões regulares entre as chefias do PND e o respetivo pessoal	AM4_Ind.04	N.º de reuniões regulares entre as chefias do PND e o respetivo pessoal	-	9 (uma por mês)	Concluído dentro do prazo	Mensal	Eficácia
A1-4	Ter um plano de formação para o PND	AM4_Ind.05	Data de aprovação do plano de formação para o PND	-	Dezembro de 2023	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Eficácia
A1-5	Participação do PND na elaboração de documentos estruturantes incluindo-os em equipas de trabalho	AM4_Ind.06	Constituição da EAM (pelo menos 3 membros do PND na EAM)	0	3	< 3 – Não atingido >= 3 – atingido	Final de setembro de 2023	Eficácia
A2	Auscultação das chefias do PND	AM4_Ind.07	Realização de grupo de foco	-	3 (uma por trimestre)	< 3 – Não atingido >= 3 – atingido	Trimestral	Eficácia
A3	Relatório com as propostas de melhoria	AM4_Ind.08	Relatório com as propostas de melhoria	-	15 de julho de 2024	Concluído dentro do prazo	Na data de conclusão prevista	Impacto

⁵⁰ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

⁵¹ Exemplo de codificação, em que o IND designa o número do indicador. Cada meta poderá ter mais do que um registo ou instrumento para a verificação do seu cumprimento. Ver tabela seguinte.

⁵² 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 indicadores de Benchmarking, de Eficácia, de Eficiência e de Impacto. Ver Anexo 3.

MEIO DE VERIFICAÇÃO

Meta ⁵³	Indicador ⁵⁴	Código documento ⁵⁵	Documento a usar ⁵⁶	Disponível em ⁵⁷	A preencher por ⁵⁸	Data de preenchimento prevista ⁵⁹
A1-1	AM4_Ind.01	AM4_DOC.01	Despacho de nomeação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Final de setembro de 2023
A1-2	AM4_Ind.02	AM4_DOC.02	Cronograma das ações a desenvolver	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Final de outubro de 2023
A1-2	AM4_Ind.03	AM4_DOC.03	Manual de acolhimento	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Final de janeiro de 2024
A1-3	AM4_Ind.04	AM4_DOC.04	Atas das reuniões/Convocatórias	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Final de cada mês
A1-4	AM4_Ind.05	AM4_DOC.05	Plano de formação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Dezembro de 2023
A1-5	AM4_Ind.06	AM4_DOC.06	Despacho de nomeação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Final de outubro de 2023
A2	AM4_Ind.07	AM4_DOC.07	Atas dos grupos de foco	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Final de cada trimestre
A3	AM4_Ind.08	AM4_DOC.08	Relatório da AM, com as propostas de melhoria	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	15 de julho de 2024

⁵³ De acordo com a tabela anterior.

⁵⁴ De acordo com a tabela anterior.

⁵⁵ Exemplo de codificação documental. Pode ser usada esta ou outra seguida pela escola. Este é o código do documento original (modelo - ou minuta - não preenchido)

⁵⁶ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

⁵⁷ Sítio onde o documento pode ser consultado, desmaterializado (em PDF, Excel, Word, imagem...). Sugere-se a criação de uma pasta (de acesso fácil à avaliação externa) onde estes documentos serão arquivados, possibilitando a sua mobilização como evidências do trabalho efetuado.

⁵⁸ Responsável pelo preenchimento desse documento.

⁵⁹ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Participação ativa e empenho de todos os envolvidos;
- Cumprimento dos prazos;
- Tempos a alocar ao trabalho dos membros da equipa;
- Aumentar o número de A.O/ Técnicos na EAM;
- Aumentar / diversificar as áreas de formação do PND.

CONSTRANGIMENTOS

- Dificuldade em conciliar agendas;
- Reduzido número de PND, devido à falta de bolsa de recursos humanos;
- Idade elevada da maioria do PND;
- Dificuldade em promover formação nas várias valências para o PND.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

- Setembro de 2023 a julho de 2024

CUSTOS

Tipo de despesa	Descrição ⁶⁰	Valor/hora RH ⁶¹ (a)	N.º RH ⁶² (b)	Nº horas ⁶³ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos (PD + PND)	Participação em reuniões	10	7	60	4.200,00
Recursos humanos (PD + PND)	Elaboração de relatórios/documentos	10	7	30	2.100,00
Aquisição de serviços	Organização de eventos	-	-	-	-
Aquisição de bens	Organização de eventos	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					6 300,00 €

⁶⁰ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

⁶¹ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa, em euros. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

⁶² N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

⁶³ 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	Periodicidade⁶⁴	Data(s)⁶⁵	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 (dezembro, março e junho)	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	Anual	15 de julho	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	Anual	15 de julho	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

⁶⁴ Periodicidade para esta ação

⁶⁵ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO

[Datas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM a EAA]

Ponto de situação 1:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 2:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 3:

- Data:
- Observações:

Ponto de situação 4:

- Data:
- Observações:

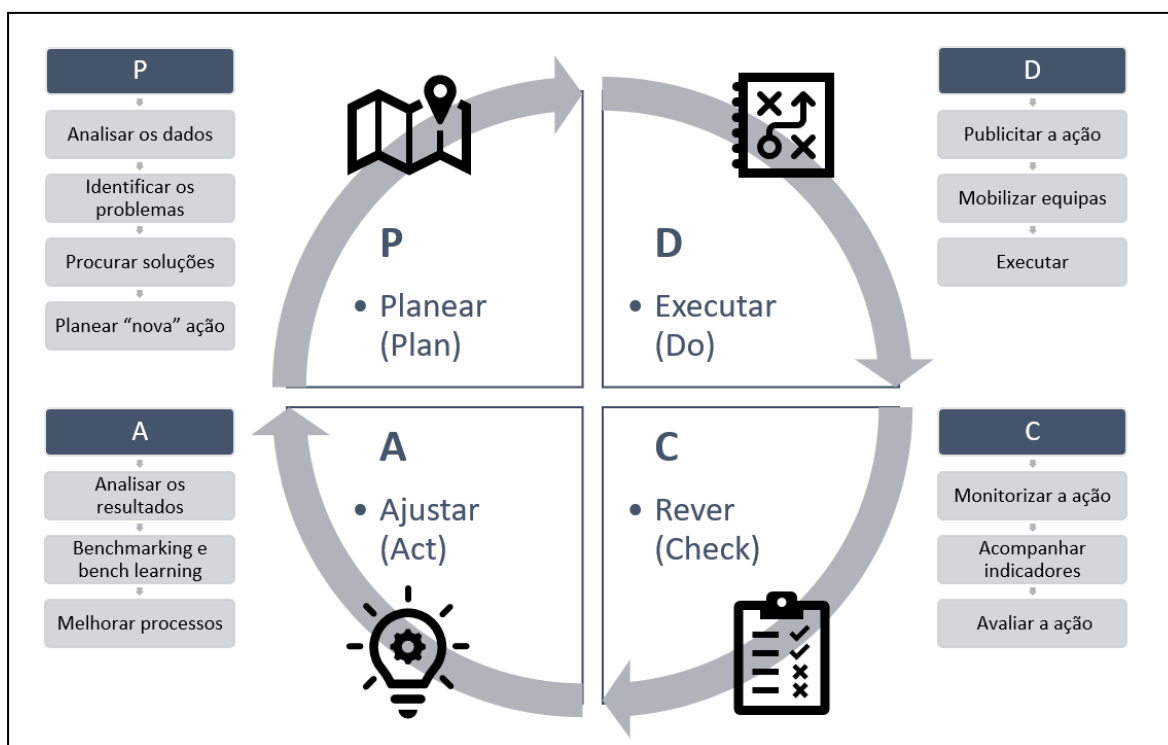
Ponto de situação...:

- Data:
- Observações:

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:

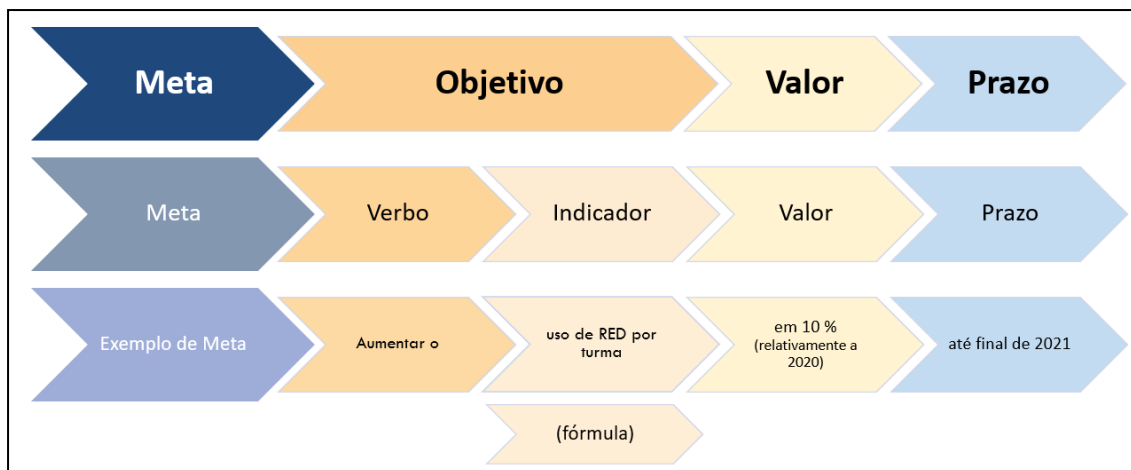
- Plan/Planear (fase do projeto);
- Do/Executar (fase da execução);
- Check/Rever (fase da avaliação);
- Act/ Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

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 Digitais⁶⁶) 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**).

⁶⁶ 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.