



PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

2022-2024

Data: 26/10/2022

Apoio:



Designação da organização	Agrupamento de Escolas Templários
Coordenador do PAM	Doroteia Maria da Conceição Carvalho Lourenço Ferreira Ribeiro
Contacto do Coordenador do PAM	doroteia.ribeiro.620@aetemplarios.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. ABRANGÊNCIA E RELEVÂNCIA DAS AÇÕES DE MELHORIA	13
6. AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	16
6.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	16
6.2. PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	17
6.3. FUNDAMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	18
7. MELHORIAS A IMPLEMENTAR DE IMEDIATO (QUICK WINS)	19
8. AS AÇÕES DE MELHORIA	20
8.1. PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	20
8.2. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	22
9. APÊNDICES: FICHAS DE AÇÕES DE MELHORIA	23
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 1.....	24
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 2.....	33
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 3.....	42
FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA Nº 4.....	51
ANEXOS	59
ANEXO 1 - CICLO PDCA.....	61
ANEXO 2 – METAS, OBJETIVOS E INDICADORES	62
ANEXO 3 – TIPOS DE INDICADOR.....	63
ANEXO 4 – GLOSSÁRIO (DO PROCESSO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF).....	64

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 – CONTRIBUTO DAS AM PARA A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	13
TABELA 4 - CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	16
TABELA 5 – PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	17
TABELA 6 – FUNDAMENTAÇÃO DA PONTUAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	18
TABELA 7 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	20
TABELA 8 – DESCRIÇÃO DOS CAMPOS DAS FICHAS DAS AM.....	22

1. Sumário executivo

O presente documento tem como objetivo apoiar a Direção do Agrupamento de Escolas Templários (AET) 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 15 ações de melhoria que representam as áreas de intervenção prioritária, conforme apresentado em seguida.

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

N.º	Origem ¹	Ações de melhoria
1	EAA	Criar um arquivo virtual, acessível a todos
2	EAA	Elaborar brochura sobre o AET em diversos idiomas no âmbito de um trabalho por projeto
3	EAA	Elaborar manuais de apoio à gestão
4	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Implementar medidas de promoção do bem-estar da comunidade educativa
5	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa
6	PD/PND	Incentivar um estilo de liderança participativo e colaborativo
7	EAA	Melhorar a gestão de RH
8	EAA	Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa
9	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD	Melhorar os equipamentos informáticos
10	EAA	Melhorar os resultados internos dos alunos
11	EAA	Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados
12	ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Prestar serviços de apoio de qualidade
13	PD/PND	Promover a capacitação do PD e PND
14	EAA/PD/PND	Reforçar o envolvimento da comunidade educativa
15	ALUNOS/PAIS-EE/PND	Tornar o AET mais inclusivo e acolhedor

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

¹ **EAA** – Equipa de Autoavaliação, Relatório CAF 2022; **ALUNOS** – Inquérito aos alunos realizado em 2022; **PAIS/EE** – Inquérito aos Pais/Encarregados de Educação realizado em 2022; **PD** – Inquérito ao Pessoal Docente realizado em 2022; **PND** – Inquérito ao Pessoal Não Docente realizado em 2022.

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 Templários (AET) durante o ano letivo 2021/2022 que culminou com a elaboração do Relatório CAF Educação 2022.

Para além das sugestões de melhoria apresentadas pela equipa de autoavaliação no Relatório CAF Educação, o PAM teve em conta as propostas de melhoria apresentadas pela comunidade educativa no âmbito dos inquéritos de satisfação realizados em 2022 aos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e parceiros.

Para a priorização das ações de melhorias foi considerado o previsto no Projeto Educativo 2022-2025 com vista a promover o alinhamento do PAM com a estratégia do AET, valorizando as ações que contribuem para cumprir os objetivos estratégicos aí definidos os quais visam a concretização da missão e visão do Agrupamento. Foram também consideradas neste exercício as recomendações constantes no Relatório Final de Verificação EQAVET 2021 (Escola Secundária Jácome Ratton) e no Relatório de Avaliação Externa do AET 2019-2020.

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.

3. Objetivos do PAM

O presente PAM tem como objetivo apoiar a organização na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar a eficácia, eficiência e qualidade da organização. A eficácia está muito relacionada com a necessidade de os alunos adquirirem o perfil de competências previsto no Perfil do Aluno à saída da escolaridade obrigatória (PA); a eficiência, com a otimização dos recursos e celeridade dos processos; e, por fim, a qualidade prende-se com a necessidade de corresponder às expectativas dos alunos, dos pais/EE e de toda a comunidade educativa.

Os **Pontos Fortes** identificados durante a autoavaliação serão objeto de acompanhamento de modo a garantir a sua sustentabilidade. Por outro lado, as **Áreas a Melhorar** mobilizam toda a comunidade educativa para um esforço (permanente e necessário) de mudança e melhoria.

Não sendo possível a implementação simultânea de todas as propostas de ações de melhoria identificadas durante o diagnóstico, foi realizada uma priorização, com base em critérios bem definidos.

O PAM deve ser integrado no planeamento estratégico da escola e a sua implementação decorrer nos anos de 2022/2023 e 2023/2024.

4. Resultados da autoavaliação

A análise das respostas dos diversos públicos inquiridos nesta aplicação da CAF, é evidente uma preocupação (cerca de 60% das sugestões de melhoria) com as áreas da qualidade dos serviços de apoio (secretaria, bar, biblioteca), comunicação interna e externa, ambiente escolar, gestão de RH e ainda no que diz respeito às instalações e equipamentos, conforme observamos no gráfico seguinte:

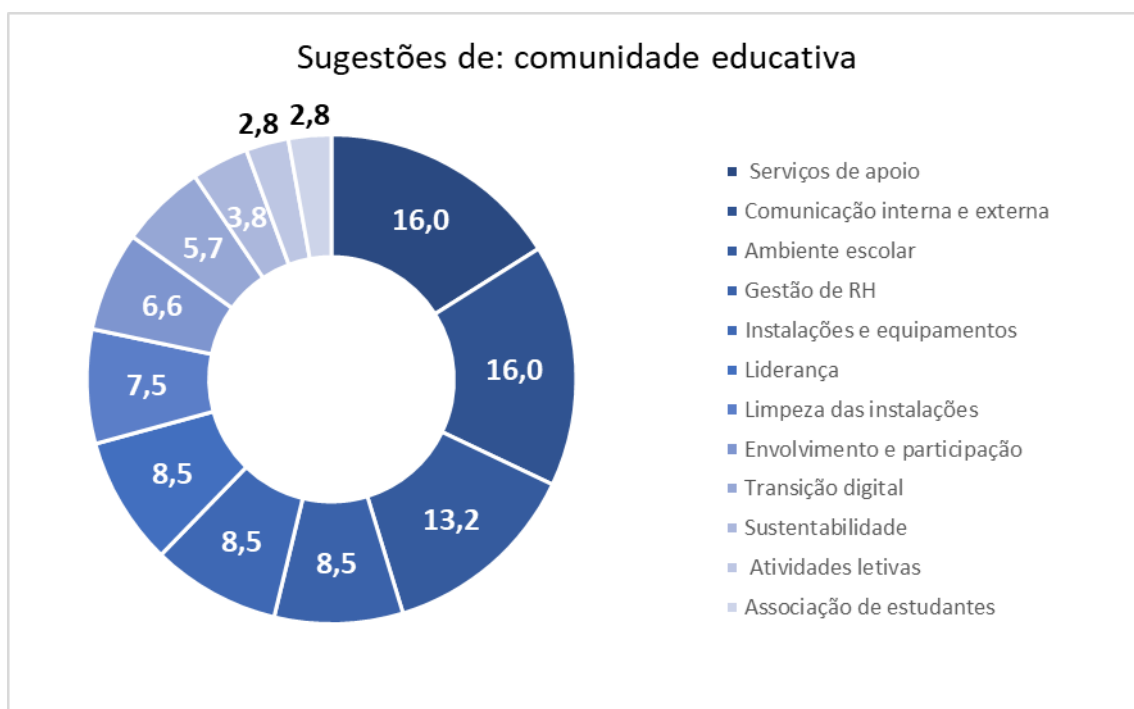


Gráfico 1 – Sugestões de melhoria da EAA, por áreas de intervenção

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 identificadas pela equipa de autoavaliação e pela comunidade educativa.

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
Promover o acolhimento de docentes (espírito do agrupamento, conhecimento das atividades e responsabilidades)	PD	Melhorar a gestão de RH
Promover estabelecimento de objetivos	PD	
Promover o trabalho em equipa	PD	
Reforçar os recursos humanos (insuficiente número de docentes e auxiliares).	PD	
Melhorar os métodos de trabalho do corpo docente designadamente pelo reforço do trabalho colaborativo	PD	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Promover o trabalho em equipa	PND	
Reforçar os recursos humanos (insuficiente número de assistentes operacionais).	PND	
Promover a evolução na carreira	PND	
Promover a mobilidade do PND (escola sede)	PND	
Atribuir cargos também a docentes do 1º e 2º ciclo	PD	
Reconhecer o trabalho individual e das equipas desenvolvido pelo PD	PD	
Reconhecer o trabalho individual e das equipas desenvolvido pelo PND	PND	
Melhorar a estratégia para entrega do feedback aos colaboradores; (i) definir estratégia, (ii) recolher e monitorizar o número de reuniões de feedback no contexto da avaliação do PD e PND;	EAA	
Dar visibilidade ao trabalho do PND através da página institucional do AET e dos seus canais de comunicação	PND	
Refeitório/Bar: reduzir o tempo de atendimento, melhorar a qualidade das refeições; diversificar o tipo de comida, mais funcionários, reduzir os preços, mais cadeiras e mesas	ALUNOS	Prestar serviços de apoio de qualidade
Papelaria: alargar o horário e abrir no horário definido	ALUNOS	
Secretaria: aumentar a capacidade para responder a dúvidas, melhorar o tempo de resposta a questões ou reclamações, melhorar disponibilidade para ajudar e a cortesia no atendimento)	ALUNOS	
Biblioteca: alargar o horário, aumentar a diversidade de livros, renovar os computadores, melhorar a limpeza	ALUNOS	
Refeitório/Bar: reduzir o tempo de atendimento, melhorar a qualidade e quantidade das refeições; ter oferta de dieta vegetariana, disponibilizar um micro-ondas)	PAIS/EE	
Secretaria: aumentar a capacidade para responder a dúvidas, melhorar o tempo de resposta a questões ou reclamações, melhorar disponibilidade para ajudar e a cortesia no atendimento)	PAIS/EE	
Biblioteca: aumentar a diversidade de livros	PAIS/EE	
Criar um gabinete de resposta rápida a problemas psicológicos	PD	
Promover apoio psicológico para o PD (situações de <i>burnout</i>)	PD	
Bar: alargar o horário, aumentar a variedade da oferta	PD	
Biblioteca: renovar os computadores	PD	
Reprografia: alargar o horário	PD	
Serviços Administrativos: melhorar o atendimento (empatia, simpatia), alargar o horário, aumentar a capacidade para responder a dúvidas)	PD	
Criar um local de atendimento/secretaria na ES Jácome Ratton	PD	
Bar: os alimentos deveriam ser manuseados com luvas, horário mais alargado para abranger alunos da noite, não deveria encerrar durante as pausas letivas	PND	
Papelaria: melhorar a cortesia no atendimento	PND	
Refeitório: melhorar a qualidade das refeições	PND	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Otimizar o Grupo da Gestão da Indisciplina: (i) exportar do Inovar os dados sobre a indisciplina; (ii) criar documento que permita registar situações de indisciplina (data, turma, disciplina, professor, motivo e grau); (iii) registar mensalmente os dados e apresentar à direção; (iv) entregar o relatório à EAA;	EAA	Implementar medidas de promoção do bem-estar da comunidade educativa
Melhorar as competências do pessoal não docente (simpatia, disponibilidade) e aumentar o número de PND;	ALUNOS	
Melhorar a disponibilidade dos docentes	ALUNOS	
Promover o respeito entre alunos	ALUNOS	
Reforçar a segurança dentro da escola	ALUNOS	
Melhorar as competências do pessoal não docente (simpatia, disponibilidade) e aumentar o número de PND;	PAIS/EE	
Melhorar o apoio aos alunos (apoio psicológico, matrículas CEB)	PAIS/EE	
Reforçar a segurança dentro da escola (no recreio, fechar os portões ATL)	PAIS/EE	
Valorizar os esforços individuais dos alunos.	PD	
Promover o equilíbrio profissional através da conciliação da vida profissional e pessoal	PD	
Melhorar o clima de trabalho (componente social e relacional)	PD	
Tomar medidas para melhorar reduzir a indisciplina e o mau comportamento dos alunos	PD	
Melhorar a informação no site do AET: (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento da informação no site do AET (Grupo de comunicação); (ii) criar uma política de organização da informação; (iii) criar instrumento de monitorização dessa informação	EAA	Melhorar o site do AE
Tornar os documentos mais acessíveis: (i) promover a elaboração de uma brochura por parte dos alunos, em trabalho de projeto, com as informações essenciais do funcionamento da escola em diversos idiomas (ex: inglês, francês, espanhol, russo, romeno, ucraniano...); (ii) propor a atividade no CDT do EB e selecionar as turmas a envolver.	EAA	Elaborar brochura sobre o AET em diversos idiomas no âmbito de um trabalho por projeto
Publicitar resultados internamente com vista à partilha do conhecimento (por ex., dados do nível de satisfação com as atividades da escola; dados relativos ao número de estagiários em FCT; dados relativos à recolha de resíduos; dados relativos ao número de entidades a quem a Escola cedeu as instalações e equipamentos, entre outros);	EAA	Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa
Monitorizar de forma mais eficiente os canais de comunicação utilizados pelo AET: (i) criar um documento para a recolha e tratamento das comunicações de acordo com os canais utilizados; (ii) divulgar trimestralmente os dados identificando o canal de comunicação mais eficaz;	EAA	
Divulgar dados sobre a responsabilidade social do AET: (i) criar na pág. do AET um separador para que a equipa de comunicação divulgue de forma sistemática, ao longo do ano, as ações da responsabilidade social (separação de resíduos, organização de eventos...);	EAA	
Melhorar o site do AET (organização, velocidade de carregamento das páginas, calendário escolar mais acessível, simplicidade)	ALUNOS	
Tornar os formulários da escola mais claros	ALUNOS	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Reduzir o tempo de resposta aos e-mails	ALUNOS	
Disponibilizar informação sobre como apresentar queixas e sugestões	ALUNOS	
Promover a celeridade na resolução de problemas	ALUNOS	
Melhorar o site do AET (organização, simplicidade)	PAIS/EE	
Melhorar a comunicação entre escola e Encarregados de Educação	PAIS/EE	
Melhorar a divulgação de atividades	PAIS/EE	
Reduzir o tempo de resposta aos e-mails	PAIS/EE	
Melhorar a comunicação das atividades realizadas	PD	
Melhorar o contacto com a direção	PD	
Melhorar a circulação interna da informação	PD	
Melhorar a comunicação por e-mail institucional,	PD	
Maior celeridade no envio das informações do Cons. Pedagógico	PD	
Divulgar as atividades onde se encontram os docentes sem componente letiva ou redução da componente letiva	PD	
Promover as ofertas educativas e as valências do agrupamento	PD	
Melhorar o diálogo entre chefia de pessoal e o PND	PND	
Melhorar a avaliação do nível de satisfação com as atividades da escola: (i) criar equipa responsável pela análise da imagem da escola; (ii) identificar as fontes de informação locais e regionais que irão ser mobilizadas para essa análise, incluindo questionários internos da escola; (iii) apresentar um plano de trabalho, bem como uma proposta de metodologia de recolha de opinião mais eficaz em cada atividade;	EAA	Reforçar o envolvimento da comunidade educativa
Planear o envolvimento dos alunos e pais/EE na gestão da escola: (i) identificar os alunos e pais/EE integrados em órgãos da escola; (ii) divulgar a lista dos representantes à comunidade escolar e continuar a promover reuniões periódicas para promover a sua participação;	EAA	
Envolver o PD em projetos de melhoria.	PD	
Valorizar as opiniões dadas em sede de grupo ou departamento	PD	
Integrar o PND nas decisões que o envolvem	PND	
Melhorar o horário das formações	PD	Promover a capacitação do PD e PND
Aumentar a formação nas áreas disciplinares	PD	
Promover formação mais prática	PD	
Aumentar a formação do PND	PND	
Adequar oferta formativa às necessidades apresentadas pelo PND	PND	
Formação em contexto (aprendizagem de novos métodos de trabalho)	PND	
Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos: (i) criar equipa responsável pelo acompanhamento do percurso dos alunos; (ii) criar um instrumento de monitorização do percurso dos alunos nas instituições de estágio e na transição para a vida ativa e promover a adoção do mesmo.	EAA	Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa
Monitorizar o percurso dos alunos após a escolaridade obrigatória: (i) definir metodologia para a recolha de dados que inclua várias formas de comunicação (presencial e outras); (ii) recolher dados sobre a sua empregabilidade; (iii) tratar e analisar dados; (iv) divulgar os resultados;	EAA	
Promover a avaliação de resultados e impactos: (ii) definir	EAA	Melhorar

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
indicadores de desempenho e a monitorizar os dados por parte do clube do ambiente e património e do clube da ciência viva; Monitorizar os projetos e planos: (i) criar equipas por objetivos do PE; (ii) rentabilizar todas as potencialidades do Inovar; (iii) monitorizar os objetivos, projetos e planos	EAA	procedimentos internos para recolha e monitorização de dados
Monitorizar indicadores sobre os RH: (i) melhorar a recolha de dados para calcular os níveis de absentismo ou doença, taxas de rotação do pessoal, número de reclamações, número de dias de greve, tempo para tratamento das reclamações; (ii) promover a recolha de informação pelo pessoal administrativo ao longo do ano; (iii) incluir os dados no relatório de AA (EAA);	EAA	Melhorar os resultados internos dos alunos
Avaliar a cobertura dos media: (i) continuar a recolher os recortes de jornal no site da escola; (ii) monitorizar os dados (nº artigos, frequência, âmbito e conteúdo); (iii) criar Portfólio;	EAA	
Melhorar os resultados internos dos alunos: (i) constituir uma equipa responsável para monitorizar a evolução dos resultados internos; (ii) rever a metodologia de análise dos resultados internos; (iii) divulgar os resultados aos órgãos da escola; (iv) propor tipos de apoios/práticas pedagógicas com vista à melhoria de resultados; (v) avaliar os resultados e impactos dos apoios/práticas pedagógicas adotadas;	EAA	
Avaliar a eficácia das parcerias e atividades conjuntas: melhorar os instrumentos e criar tabelas comparativas para analisar a evolução desses dados;	EAA	
Melhorar as coberturas para proteção da chuva	ALUNOS	Tornar o AET mais inclusivo e acolhedor
Melhorar os espaços verdes	ALUNOS	
Melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência: casas de banho, rampas	ALUNOS	
Criar coberturas para proteção da chuva nos recreios	PAIS/EE	Incentivar um estilo de liderança participativo e colaborativo
Realizar obras nos pavilhões antigos	PAIS/EE	
Melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência	PAIS/EE	
Realizar obras nos edifícios e pavilhões da Escola	PND	
Melhorar a articulação e comunicação entre as diversas estruturas (reuniões para tomadas de decisões, definição de competências das diferentes estruturas,)	PD	
Promover a tomada de decisões de forma mais colaborativa	PD	
Reforçar a abertura para ouvir e aceitar opiniões dos colegas,	PD	
Melhorar horas de apoio/atendimento dos coordenadores aos elementos que coordenam	PD	
Melhorar as competências de liderança ao nível dos coordenadores	PD	
Lideranças mais presentes nas iniciativas promovidas no agrupamento e pelos alunos	PD	
Tornar o Conselho Pedagógico mais interventivos na vida escolar	PD	Elaborar manuais de apoio à gestão
Melhorar a forma como os docentes são escolhidos para o Conselho Pedagógico	PD	
Reforçar a coordenação e a interação entre as escolas do agrupamento	PND	
Solicitar às lideranças intermédias (CDT e outros) a elaboração de manuais de utilização/procedimentos;	EAA	
Criar rotinas de recolha de informação de gestão relevante,	EAA	

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
tratamento e monitorização de dados por grupos criados e com atribuição de horas para essas tarefas;		
Promover a cedência de instalações: (i) criar um manual para a cedência das instalações, (ii) divulgar o manual na página da escola e (iii) monitorizar a cedência das instalações;	EAA	
Melhorar a gestão dos processos-chave: (i) incluir a identificação dos responsáveis pelos processos-chave nos manuais de acolhimento, regimento interno ou outro documento orientador de tarefas; (ii) definir objetivos para os processos-chave.	EAA	
Elaborar Manuais de Acolhimento para novos colaboradores, pais/EE e alunos: elaborar e divulgar os manuais de acolhimento na página da escola;	EAA	
Criar um arquivo virtual, acessível a todos: (i) definir um sistema de gestão documental; (ii) criar um arquivo, estruturando os documentos com código de serviço e de atualização; (iii) atualizar e divulgar os documentos, ao longo do ano;	EAA	Criar um arquivo virtual, acessível a todos
Melhorar os recursos tecnológicos: melhorar a internet e os computadores nos estabelecimentos de ensino onde o problema está identificado	EAA	Melhorar os equipamentos informáticos
Melhorar a Internet	PD/ALUNOS	
Melhorar o parque informático (computadores e projetores)	ALUNOS/ PAIS-EE	
Melhorar o parque informático (PCs, quadros interativos)	PD	
Instalar o Microsoft Teams	PD	
Atualizar de forma sistemática os grupos de DT no Teams	ALUNOS/PAIS-EE/PD	QUICK-WIN
Auscultar os alunos e os pais/EE sobre o que consideram ser um ensino que prepara para a “vida real”	ALUNOS	QUICK-WIN
Colocar cortinas nas salas de aula	ALUNOS	QUICK-WIN
Definir estratégias ambientais	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD	QUICK-WIN
Dinamizar o movimento associativo do AET: Divulgar informação sobre a AE; ajudar a AE a cumprir o seu papel (ex. formação)	EAA	QUICK-WIN
Dinamizar o uso da rádio	ALUNOS	QUICK-WIN
Instalar ecopontos	EAA	QUICK-WIN
Instalar fechos nas portas das casas de banho	ALUNOS	QUICK-WIN
Mais atividades para os alunos (ex. visitas de estudo)	EAA	QUICK-WIN
Melhorar a limpeza das instalações: casas-de-banho, balneários, ginásios, biblioteca e assegurar a disponibilidade de produtos higiénicos	ALUNOS	QUICK-WIN
Melhorar a transparência orçamental e financeira: (i) solicitar ao presidente do CG, por parte da EAA, informação acerca das linhas gerais do orçamento anual; (ii) publicitar, na página da escola, as linhas gerais do orçamento anual	ALUNOS	QUICK-WIN
Promover música em todos os blocos da escola	ALUNOS	QUICK-WIN
Rever o Projeto Educativo 2022-2025: criar equipa para rever objetivos operacionais do Projeto Educativo relacionados com desenvolvimento de parcerias e atividades de responsabilidade social;	ALUNOS	QUICK-WIN
Valorizar os cursos artísticos	ALUNOS	QUICK-WIN

5. Abrangência e relevância das ações de melhoria

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

Tabela 3 – Contributo das AM para a estratégia da organização

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico (1)
1. Criar um arquivo virtual, acessível a todos	Possibilitar a partilha de conhecimento; tornar o acesso à documentação e arquivo de forma ágil	PI /ESTRATÉGIA- Criar a nível administrativo uma equipa de assistentes técnicos que melhore a gestão do arquivo administrativo do Agrupamento de Templários.
2. Elaborar brochura sobre o AET em diversos idiomas no âmbito de um trabalho por projeto	Promover a inclusão de alunos que não falam português através da disponibilização de informações sobre o AET em diferentes idiomas	
3. Elaborar manuais de apoio à gestão	Elaborar manuais de acolhimento para alunos, PD e PND Elaborar manual para a cedência das instalações Elaborar outros manuais de procedimentos considerados prioritários pelas lideranças intermédias	
4. Implementar medidas de promoção do bem-estar da comunidade educativa	Melhorar o apoio aos alunos (apoio dos docentes, apoio psicológico, matrículas); Valorizar os esforços individuais dos alunos; Melhorar as competências do PND (simpatia, disponibilidade) e aumentar o número de PND; Promover o respeito entre alunos Reforçar a segurança no AET; Tomar medidas para reduzir as situações de indisciplina; Promover a conciliação da vida profissional e pessoal; Melhorar o clima de trabalho; Promover apoio psicológico ao PD e PND (evitar situações de burnout)	PI /OBJETIVO - Contribuir para a melhoria da qualidade de vida escolar, em particular no que se refere às condições de trabalho e lazer dos alunos, professores e funcionários;
5. Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa	Adotar práticas de comunicação interna e externa que respondam às necessidades da comunidade educativa	PI /OBJETIVO - Melhorar a comunicação da Escola com os Pais e Encarregados de Educação de forma a aumentar o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos, contribuindo dessa forma, para a melhoria do sucesso educativo dos alunos.

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico (1)
6. Incentivar um estilo de liderança participativo e colaborativo	Melhorar as competências de liderança com vista a uma maior coordenação e a interação entre as escolas do agrupamento; Melhor articulação e comunicação entre as diversas estruturas Promover a tomada de decisões de forma mais colaborativa; ouvir e aceitar opiniões dos colegas; Reforçar o apoio/atendimento dos coordenadores aos elementos que coordenam Conselho Pedagógico mais interventivo na vida escolar	
7. Melhorar a gestão de RH	Melhorar o acolhimento do PD e PND Definir mecanismos para o reconhecimento do mérito com a colaboração do PD e PND Promover o trabalho em equipa Melhorar os métodos de trabalho	
8. Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa	Melhorar a monitorização do percurso dos alunos nas instituições de estágio e na transição para a vida ativa Melhorar a metodologia para a recolha de dados	PE /OE1 – Promover o sucesso de todos os alunos no respeito pela diversidade e aumentar o nível de qualificação da população adulta.
9. Melhorar os equipamentos informáticos	Renovar o parque informático obsoleto Instalar o Microsoft Teams em todos os PCs Melhorar a Internet	PPI /OBJETIVO - Aumentar a eficiência dos meios informáticos e tecnológicos.
10. Melhorar os resultados internos dos alunos	Melhorar a monitorização, análise e reporte dos resultados internos Propor novos dispositivos pedagógicos com vista à melhoria de resultados Avaliar os resultados e impactos na melhoria dos resultados internos	PE/OE1 – Promover o sucesso de todos os alunos no respeito pela diversidade e aumentar o nível de qualificação da população adulta.
11. Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados	Definir responsabilidades e procedimentos de recolha e de monitorização de dados em diversas áreas. Promover o tratamento, a análise e a divulgação dos dados junto das partes interessadas.	EQAVET - Formalizar e sistematizar, de modo mais explícito, procedimentos de monitorização dos indicadores EQAVET e outros selecionados pelo operador, e promover e garantir a sua apropriação por todos os envolvidos Recomendação IGEC - Planeamento estratégico da autoavaliação, de modo a adequá-la à realidade do Agrupamento, com definição de metas intermédias e mecanismos rigorosos de monitorização e enfoque nos processos de ensinar para fazer aprender, com impacto na melhoria

Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico (1)
		continua das práticas pedagógicas e dos resultados. IGEC - Reflexão sobre os fatores de ordem interna que contribuem para explicar as diferenças dos resultados relativos aos percursos diretos de sucesso dos alunos e implementação de ações de melhoria consequentes e generalizadas, com enfoque nos processos de ensino e aprendizagem.
12. Prestar serviços de apoio de qualidade	Melhorar procedimentos internos nos serviços de apoio aos alunos e pais/EE Promover a adoção do Livro Amarelo Eletrónico para avaliação permanente da qualidade dos serviços por parte da comunidade educativa	PI /OBJETIVO- Melhorar a eficácia dos serviços prestados PI/MEDIDA - Melhoria da organização interna e institucional do agrupamento
13. Promover a capacitação do PD e PND	Adequar o plano de formação do PD e do PND aos objetivos estratégicos. Monitorizar a formação realizada Melhorar os conteúdos das formações	PI /MEDIDA- Formação contínua dos agentes educativos
14. Reforçar o envolvimento da comunidade educativa	Instituir procedimentos que melhorem o envolvimento dos alunos, pais/EE, PD e PND	PE/OBJETIVO ESTRATÉGICO – Contribuir para a coesão social com a participação de toda a comunidade educativa.
15. Tornar o AET mais inclusivo e acolhedor	Realizar obras nos pavilhões antigos Colocar coberturas para proteção da chuva nos recreios Melhorar os espaços verdes Melhorar a acessibilidade para pessoas com deficiência (casas de banho, rampas)	PI /OBJETIVO - Contribuir para a melhoria da qualidade de vida escolar, em particular no que se refere às condições de trabalho e lazer dos alunos, professores e funcionários; PI/MEDIDA - Gestão Parque Escolar e manutenção

(1) PI – Meta constante no Projeto de Intervenção do Diretor 2021-2025; PE - Meta constante no Projeto Educativo 2022-2025 do AET; EQAVET – Recomendação constante no Relatório Final de Verificação EQAVET 2021 (Escola Secundária Jácome Ratton); IGEC – Recomendação constante no Relatório de Avaliação Externa do AET 2019-2020

6. Ações de melhoria prioritárias

6.1. Critérios de priorização

Para possibilitar a ordenação das ações de melhoria, de acordo com um ranking de prioridade, foram utilizados os seguintes critérios:

- C1 – **Impacto** no desempenho organizacional;
- C2 – **Capacidade** de implementação em termos de tempo, recursos e autonomia;
- C3 – (Impacto na) **Satisfação** dos *stakeholders*/clientes.

Tabela 4 - Critérios de priorização

Critérios de priorização	Pontos	Descrição
C 1 Impacto	5	A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos ² 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.

² Meta constante no Projeto de Intervenção do Diretor 2021-2025; Meta constante no Projeto Educativo 2022-2025 do AET; Recomendação constante no Relatório Final de Verificação EQAVET 2021 (Escola Secundária Jácome Ratton); Recomendação constante no Relatório de Avaliação Externa do AET 2019-2020.

6.2. Priorização das Ações de melhoria

Tabela 5 – Priorização das ações de melhoria

Ações de melhoria	Alinhamento Estratégico ³	Impacto (a)	Capacidade (b)	Clientes (c)	Pontuação (a×b×c)	Priorização
1. Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados	1 Recomendação EQAVET 2 Recomendação IGEC	5	5	3	75	1º
2. Melhorar os resultados internos dos alunos	1 Objetivo Estratégico do PE 22-25	3	3	5	45	2º
3. Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa	1 Objetivo Estratégico do PE 22-25	3	3	5	45	2º
4. Prestar serviços de apoio de qualidade	1 Objetivo do PI 21-25	3	3	5	45	2º
5. Implementar medidas de promoção do bem-estar da comunidade educativa	1 Objetivo do PI 21-25	3	3	5	45	2º
6. Reforçar o envolvimento da comunidade educativa	1 Objetivo Estratégico do PE 22-25	3	3	5	45	2º
7. Criar um arquivo virtual, acessível a todos	1 Estratégia do PI 21-25	3	3	3	27	3º
8. Promover a capacitação do PD e PND	1 Medida do PI 21-25	3	3	3	27	3º
9. Elaborar brochura sobre o AET em diversos idiomas no âmbito de um trabalho por projeto	-	1	5	5	25	4º
10. Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa	1 Objetivo do PI 21-25	1	5	5	25	4º
11. Tornar o AET mais inclusivo e acolhedor	1 Objetivo do PI 21-25 1 Medida do PI 21-25	5	1	5	25	4º
12. Elaborar manuais de apoio à gestão	-	1	5	3	15	5º
13. Incentivar um estilo de liderança participativo e colaborativo	-	1	5	3	15	5º
14. Melhorar os equipamentos informáticos	1 Objetivo do PI 21-25	3	1	5	15	5º
15. Melhorar a gestão de RH	-	1	3	3	9	6º

³ Ver Tabela 3 – Contributo das AM para a estratégia da organização.

6.3. Fundamentação das ações de melhoria prioritárias

Apresenta-se agora a justificação da pontuação de cada AM a implementar nos anos letivos 2022/2023 e 2023/2024:

Tabela 6 – Fundamentação da pontuação das ações de melhoria

Ação nº 1 - Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 2 recomendações (IGEC; EQAVET)
Capacidade	5	Pode ser implementada no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização.
Clientes	3	A ação tem impacto indireto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

Ação nº 2 - Melhorar os resultados internos dos alunos

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	3	Tem impacto em 1 objetivo do Projeto Educativo 2022-2025
Capacidade	3	O AET tem capacidade para implementar a ação no médio prazo; requer um número razoável recursos para ser alcançada e é controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

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

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	3	Tem impacto em 1 objetivo do Projeto Educativo 2022-2025
Capacidade	3	O AET tem capacidade para implementar a ação no médio prazo; requer um número razoável recursos para ser alcançada e é controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

Ação nº 4 – Prestar serviços de apoio de qualidade

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	3	Tem impacto em 1 objetivo do Projeto Educativo 2022-2025
Capacidade	3	O AET tem capacidade para implementar a ação no médio prazo; requer um número razoável recursos para ser alcançada e é controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

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

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

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

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

Assim, propõe-se as seguintes ações para execução no 1º semestre do ano letivo 2022/2023:

1. Atualizar de forma sistemática dos grupos de DT no Teams;
2. Auscultar os alunos e os pais/EE sobre o que consideram ser um ensino que prepara para a “vida real”;
3. Colocar cortinas nas salas de aula;
4. Definir estratégias ambientais;
5. Dinamizar o movimento associativo do AET: divulgar informação sobre a AE; ajudar a AE a cumprir o seu papel (ex. formação)
6. Dinamizar o uso da rádio;
7. Instalar ecopontos;
8. Instalar fechos nas portas das casas de banho;
9. Programar mais atividades para os alunos (ex. visitas de estudo);
10. Melhorar a limpeza das instalações: casas-de-banho, balneários, ginásios, biblioteca e assegurar a disponibilidade de produtos higiénicos;
11. Melhorar a transparência orçamental e financeira: (i) solicitar ao presidente do CG, por parte da EAA, informação acerca das linhas gerais do orçamento anual; (ii) publicitar, na página da escola, as linhas gerais do orçamento anual;
12. Avaliar a possibilidade de promover música em todos os blocos da escola;
13. Rever os objetivos operacionais do Projeto Educativo 2022-2025 relacionados com desenvolvimento de parcerias e atividades de responsabilidade social;
14. Identificar formas de valorizar os cursos artísticos.

8. As ações de melhoria

8.1. Planeamento das ações de melhoria

Tabela 7 - Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Legenda

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

Ações de melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável pela AM*	Data fim	Cronograma de execução						Estado
			2022/2023			2023/2024			
			1º trimestre	2º trimestre	3.º trimestre	1º	2º	3º	
AM01 - Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados	António Faustino								
AM02 - Melhorar os resultados internos dos alunos	João Carlos Silva								
AM03 - Melhorar o acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa	Nelson Vicente								
AM04 - Prestar serviços de apoio de qualidade (Melhorar a qualidade dos serviços de apoio)	Margarida Rente								
QW01 - Atualizar de forma sistemática os grupos de DT no Teams	Coordenadores de DT								
QW02 -Auscultar os alunos e os pais/EE sobre o que consideram ser um ensino que prepara para a “vida real”	DT3ºciclo/sec/profissional								
QW03 -Colocar cortinas nas salas de aula	Direção								
QW04 -Definir estratégias ambientais	Projeto Vamos Cuidar do Planeta								
QW05 -Dinamizar o movimento associativo do AET	Associação de Estudantes								
QW06 -Dinamizar o uso da rádio	Célia Neto/PDPSC med.3								
QW07 -Instalar ecopontos	Mª Graça Martins								
QW08 -Instalar fechos nas portas das casas de banho	Coord. de Escola								
QW09 -Programar mais atividades para os alunos	Conselhos Turma/Ano								
QW10 -Melhorar a limpeza das instalações (wc; balneários, ginásios, biblioteca) e assegurar a disponibilidade de produtos higiénicos	Encarregados dos AO								
QW11 -Melhorar a transparência orçamental e financeira (Melhorar a comunicação orçamental e financeira)	Conselho Administrativo								
QW12 - Avaliar a possibilidade de promover música em todos os blocos da escola;	Direção								
QW13 -Rever os objetivos operacionais do Projeto Educativo 2022-2025 relacionados com as parcerias e atividades de responsabilidade social:	Conselho Pedagógico								

QW014 - Identificar formas de valorizar os cursos artísticos	Diretores Curso / Depart. Expressões								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

8.2. Descritores das fichas das ações de melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 8 – Descrição dos campos das fichas das AM

Título do campo	Descrição
Designação da Ação de Melhoria	Título da Ação de Melhoria
Dirigente responsável	Indicação do elemento da direção que superintende sobre esta AM.
Coordenador da Ação	Nome da pessoa responsável pela ação
Equipa operacional	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação. Constituem a Equipa da Ação de Melhoria
Critério dominante da CAF	Critério da CAF onde foi identificada a AM [1 a 5]
Partes interessadas	Quem está envolvido na implementação da ação e quem poderá ter interesse nos resultados da ação (ex: alunos, pais/EE, docentes, PND, Outras partes interessadas).
Descrição da ação de melhoria	Em que consiste a ação? Qual o ponto de partida que justifica esta AM? Esta descrição deverá ser clara e evidenciar a ligação a uma ou mais dimensões do PE que esta AM vai endereçar, para garantir a interligação de todos os instrumentos e ações da Escola.
Objetivo(s) da ação de melhoria	Qual a finalidade da ação? O que se pretende em concreto atingir com esta ação? As atividades a desenvolver devem contribuir para a realização deste(s) objetivo(s).
Atividades a realizar	O que a organização tem de fazer – passo a passo – para que a ação esteja implementada; onde a ação será implementada - quais as unidades orgânicas abrangidas; quem contribui para implementar a ação. Se possível, incluir ações de benchmarking externo, bem como ações específicas para avaliar o impacto da ação. As atividades devem prever o cumprimento do ciclo PDCA da ação.
Meta(s)/Resultado(s) a alcançar/Indicador	Descrição do que se pretende atingir (valor, percentagem...) e quando. O que se espera alcançar com a ação? Devem ser fixadas metas concretas e mensuráveis para avaliar se os resultados foram atingidos, através dos indicadores apresentados para cada meta.
Meios de verificação	Onde serão recolhidos os dados, e por quem, bem como indicação do documento de registo a usar para validar cada meta/indicador. Que meios que usaremos para a verificação de resultados (relatórios, gráficos, tabelas, etc...)? Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito, que irá auxiliar a recolha de evidências para a avaliação de cada meta.
Fatores críticos de sucesso	Indicar o que é decisivo para garantir o sucesso da ação, a concretização dos resultados esperados. (Ex. parceria com outros serviços; envolvimento de colaboradores).
Constrangimentos	Indicar as circunstâncias que existem ou que podem surgir e que podem dificultar a execução da ação, como por exemplo, a resistência dos colaboradores à mudança, falta tempos nos horários.
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

Ficha da Ação de Melhoria nº 1

AM1 – Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Adjunto do Diretor Filipe Vintém

COORDENADOR DA AÇÃO

- António Faustino (PD)

EQUIPA OPERACIONAL

- Ana Paula Marques (PD)
- Ana Cristina Vital (PD)
- Ana Junceiro (PD)
- Jorge Coelho (PD)
- Maria João Ferreira (AT)
- Paula Ferreira (AT)
- Cristina Nunes (AO)

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Planeamento (Critério 2)

PARTES INTERESSADAS

[Preencher a Matriz RACI⁴ para indicar 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 – indicar quais, ou anexar lista)]

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 os procedimentos de recolha de dados I – Recebe monitorização trimestral da EAA
Alunos (AL)				X	C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Pais/EE (EE)				X	R – Integram a EAM através da associação de pais I – São informados das atividades
Parceiros (Par)				X	I – São informados das atividades
Pessoal Docente (PD)	X		X	X	R – Comunicam os dados C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Pessoal Não Docente (PND)	X		X	X	R – Comunicam os dados C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Outras Partes Interessadas (Out)	-	-	-	-	

⁴ RACI: R - Responsável; A - Aprova; C - Consultado; I - Informado

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

[Explicitar no 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.]

- A ação surge na sequência de sugestões apresentadas pela Equipa de Autoavaliação.
- A ação consiste na adoção de procedimentos de recolha de dados, monitorização e reporte de modo a promover a gestão baseada em dados/evidências.
- Esta AM está alinhada com recomendações constantes no Relatório Final de Verificação EQAVET 2021 (Escola Secundária Jácome Ratton) e no Relatório de Avaliação Externa do AET 2019-2020:
 - Relatório EQAVET - Formalizar e sistematizar, de modo mais explícito, procedimentos de monitorização dos indicadores EQAVET e outros selecionados pelo operador, e promover e garantir a sua apropriação por todos os envolvidos
 - Relatório de Avaliação Externa (IGEC) - Planeamento estratégico da autoavaliação, de modo a adequá-la à realidade do Agrupamento, com definição de metas intermédias e mecanismos rigorosos de monitorização e enfoque nos processos de ensinar para fazer aprender, com impacto na melhoria contínua das práticas pedagógicas e dos resultados.
 - Relatório de Avaliação Externa (IGEC) - Reflexão sobre os fatores de ordem interna que contribuem para explicar as diferenças dos resultados relativos aos percursos diretos de sucesso dos alunos e implementação de ações de melhoria consequentes e generalizadas, com enfoque nos processos de ensino e aprendizagem

OBJETIVOS 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)]

- Definir responsabilidades e procedimentos de recolha e de monitorização de dados em diversas áreas.
- Promover o tratamento, a análise e a divulgação dos dados junto das partes interessadas.

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 (ver Anexo 1 – Ciclo PDCA)]

PDCA	Código Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
P	AM1_A01	Constituir o Grupo de trabalho com representantes do PD e PND	AET	Dir
P	AM1_A02	Elaborar plano de trabalho e definir indicadores de monitorização e avaliação da AM	AET	EAM
D	AM1_A03	Auscultar as necessidades das diferentes partes interessadas em receber dados através da realização de reuniões de trabalho	AET	EAM
D	AM1_A04	Definir indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades relativos aos resultados internos dos alunos. Apresentar a proposta à Direção.	AET	EAM
D	AM1_A05	Definir indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades relativos ao envolvimento da comunidade educativa (sugestões, reclamações, questionários de satisfação, outros). Apresentar a proposta à Direção.	AET	EAM
D	AM1_A06	Definir indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades relativos à utilização das TIC. Apresentar a proposta à Direção.	AET	EAM
D	AM1_A07	Definir indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades relativos à gestão de recursos humanos (níveis de absentismo ou doença, taxas de rotação do pessoal, entre outros). Apresentar a proposta à Direção.	AET	EAM
D	AM1_A08	Definir indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades relativos à indisciplina e violência. Apresentar a proposta à Direção.	AET	EAM
D	AM1_A09	Definir indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades relativos à responsabilidade social e ambiental. Apresentar a proposta à Direção.	AET	EAM
D	AM1_A10	Rever/aprovar as propostas e nomear equipas responsáveis pela monitorização dos diferentes tipos de indicadores	AET	Dir
D	AM1_A11	Implementar os procedimentos de recolha de dados, monitorizar os vários tipos de indicadores e reportar às respetivas partes interessadas.	AET	Dir; PD; PND
C	AM1_A12	Avaliar a qualidade dos procedimentos e indicadores definidos através da auscultação das diferentes partes interessadas nos diferentes dados	AET	EAM; PD; PND
C	AM1_A13	Elaborar relatório de avaliação da ação (Relatório final)	AET	EAM
C	AM1_A14	Elaborar relatório de avaliação de impacto da ação	AET	EAM
C	AM1_A15	Promover a implementação das recomendações previstas no Relatório final e no Relatório de avaliação de impacto	AET	Dir
A	AM1_A16	Promover a implementação das recomendações previstas no Relatório final e no Relatório de avaliação de impacto	AET	Dir

METAS/RESULTADOS 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. Deverá ser apresentada a folha de construção do indicador (ver Anexo 2 - Metas, objetivos e indicadores).]

Código da meta ⁵	Meta	Código do indicador ⁶	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁷
AM1_M.01	Grupo de Trabalho constituído até 30.09.2022	AM1_IND.01	Data de realização	-	-	Após 30.09.2022 - Não atingido [16.09.2022- 30.09.2022] Atingido Até 16.09.2022 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.02	Plano de trabalho elaborado até 15.10.2022	AM1_IND.02	Data de realização	-	-	Após 15.10.2022 - Não atingido [01.10.2022- 15.10.2022] Atingido Até 15.10.2022 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.03	Reuniões para levantamento de necessidades realizadas até 15.11.2022	AM1_IND.03	Data de realização	-	-	Após 15.11.2022 - Não atingido [01.11.2022- 15.11.2022] Atingido Até 15.11.2022 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.04	Indicadores, fontes, procedimentos de recolha e monitorização, prazos e responsabilidades definidos até 15.12.2022	AM1_IND.04	Data de realização	-	-	Após 15.12.2022 - Não atingido [01.12.2022- 15.12.2022] Atingido Até 15.12.2022 Superado	Mensal	Eficiência

⁵ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

⁶ 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.

⁷ 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.

Código da meta ⁵	Meta	Código do indicador ⁶	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁷
AM1_M.05	Recolha e monitorização de indicadores implementada até 15.04.2023	AM1_IND.05	Data de realização	-	-	Após 15.04.2023 - Não atingido [01.04.2023- 15.04.2023] Atingido Até 15.04.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.06	Relatórios trimestrais sobre os diferentes tipos de dados recolhidos e monitorizados enviados às diferentes partes interessadas até 15 dias após o fecho do trimestre	AM1_IND.06	% de relatórios enviados no prazo	-	-	< 70% = Não atingido 70%-80% = Cumprido > 80% = Superado	Trimestral	Eficácia
AM1_M.07	Relatório de avaliação da satisfação das partes interessadas 2022/2023 concluído até 31.07.2023	AM1_IND.07	Data de realização	-	-	Após 31.07.2023 - Não atingido [15.07.2023- 31.07.2023] Atingido Até 15.07.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.08	Relatório de avaliação da satisfação das partes interessadas 2023/2024 concluído até 30.06.2024	AM1_IND.08	Data de realização	-	-	Após 30.06.2024 - Não atingido [15.06.2024- 30.06.2024] Atingido Até 15.06.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.09	Relatório de avaliação da ação concluído até 30.06.2024 (Relatório final)	AM1_IND.09	Data de realização	-	-	Após 30.06.2024 - Não atingido [15.06.2024- 30.06.2024] Atingido Até 15.06.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM1_M.10	Relatório de avaliação de impacto da ação concluído até 31.07.2024	AM1_IND.10	Data de realização	-	-	Após 31.07.2024 - Não atingido [15.07.2024- 31.07.2024] Atingido Até 15.03.2024 Superado	Mensal	Eficiência

MEIO 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]

Meta ⁸	Indicador ⁹	Código documento ¹⁰	Documento a usar ¹¹	Disponível em ¹²	A preencher por ¹³	Data de preenchimento prevista ¹⁴
AM1_M.01	AM1_IND.01	AM1_DOC.01	Despacho de constituição do GT	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro1	Coordenador da AM	Até 30.09.2022
AM1_DOC.02	AM1_IND.02	AM1_DOC.02	Plano de trabalho	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Até 15.10.2022
AM1_DOC.03	AM1_IND.03	AM1_DOC.03	Atas das sessões	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro3	Coordenador da AM	Até 15.11.2022
AM1_DOC.04	AM1_IND.04	AM1_DOC.04	Manual de procedimentos para a monitorização da atividade do AET	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro4	Coordenador da AM	Até 15.12.2022
AM1_DOC.05	AM1_IND.05	AM1_DOC.05	Relatório trimestre 2 (2022/2023)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 15.04.2023
AM1_DOC.06	AM1_IND.06	AM1_DOC.06-A	Relatório trimestre 3 (2022/2023)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro6	Coordenador da AM	Até 15.07.2023
AM1_DOC.06	AM1_IND.06	AM1_DOC.06-B	Relatório trimestre 1 (2023-2024)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 15.01.2024
AM1_DOC.06	AM1_IND.06	AM1_DOC.06-C	Relatório trimestre 2 (2023-2024)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 15.04.2024
AM1_DOC.06	AM1_IND.06	AM1_DOC.06-D	Relatório trimestre 3 (2023-2024)	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 15.07.2024
AM1_DOC.07	AM1_IND.07	AM1_DOC.07	Relatório de avaliação da satisfação das partes interessadas 2023	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 31.07.2023
AM1_DOC.08	AM1_IND.08	AM1_DOC.08	Relatório de avaliação da satisfação das partes interessadas 2024	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 30.06.2024
AM1_M.09	AM1_IND.09	AM1_DOC.09	Relatório de avaliação da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro7	Coordenador da AM	Até 30.06.2024
AM1_M.10	AM1_IND.10	AM1_DOC.10	Relatório de avaliação de impacto da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro8	Coordenador da AM	Até 31.07.2024

⁸ De acordo com a tabela anterior.

⁹ De acordo com a tabela anterior.

¹⁰ 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)

¹¹ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

¹² 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.

¹³ Responsável pelo preenchimento desse documento.

¹⁴ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

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, ...)]

- Liderança do projeto
- Participação ativa e empenho de todos
- Comunicação eficaz com o PD e PND

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, ...]

- Conciliação com outras tarefas prioritárias.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

[INÍCIO: Início da fase de implementação que coincide com a primeira atividade a realizar; CONCLUSÃO: Data em que está concluída a implementação da ação, que coincide com a última atividade programada]

- Início: 01.09.2022
- Fim: 30.06.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto até 31.07.2024.

CUSTOS

[Indicação do custo total da ação, incluindo pessoas, bens e serviços. Custo/tempo: calcular um valor médio de custo/hora de um DT ou docente e associar o tempo despendido na AM, para o cálculo do custo (oculto) desta atividade. Acrescentar o custo/tempo de elaboração dos relatórios. Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito (o tipo de despesa pode e deve ser ajustado de acordo com a realidade da equipa)]

Tipo de despesa	Descrição ¹⁵	Valor/hora RH ¹⁶ (a)	N.º RH ¹⁷ (b)	Nº horas ¹⁸ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões				
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos				
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões	-	-	-	-
Aquisição de serviços	-				
Aquisição de bens	-	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					##.###,00 €

¹⁵ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

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

¹⁷ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

¹⁸ 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

[Indicar as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes]

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ¹⁹	Data(s) ²⁰	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	30.06.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	31.07.2024	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

¹⁹ Periodicidade para esta ação

²⁰ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO²¹

[Dadas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM e 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:

²¹ Pode ser usado o ficheiro Excel complementar (“Detalhe e monitorização das AM”) para a execução e monitorização das Ações de Melhoria

Ficha da Ação de Melhoria nº 2

AM2 – Melhorar os resultados internos dos alunos

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Subdiretora Maria Isabel Inácio

COORDENADOR DA AÇÃO

- João Carlos Silva (PD)

EQUIPA OPERACIONAL

- Esmeralda Xavier (PD)
- Graça Quádrio (PD)
- Maria José Cordeiro (PD)
- Maria João Carvalho (PD)
- Teresa Sirgado (pré-escolar)
- Marta Santos (1º ciclo)
- Coordenadores de Departamento e Subcoordenadores de grupos disciplinares: Sílvia Carlos, Rosa Damásio, Esmeralda César, Joaquim Santos, Teresa Oliveira, Liza Ferreira, João Patrício, Fernando Ramos
- Maria Violante Ferreira (AT)

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Resultados (Critério 9)

PARTES INTERESSADAS

[Preencher a Matriz RACI²² para indicar 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 – indicar quais, ou anexar lista)]

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 – Revê/valida a proposta de novos dispositivos pedagógicos I – Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)			X	X	C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Pais/EE (EE)				X	I – São informados das atividades
Parceiros (Par)				X	I – São informados das atividades
Pessoal Docente (PD)	X		X	X	R – Adotam os dispositivos pedagógicos C – Participam na avaliação da ação I – São informados das atividades
Pessoal Não Docente (PND)				X	I – São informados das atividades
Outras Partes Interessadas (Out)	-	X	-	-	Conselho Pedagógico – Aprova os dispositivos pedagógicos e os projetos-piloto

²² RACI: R - Responsável; A - Aprova; C - Consultado; I - Informado

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

[Explicitar no 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.]

- A ação surge na sequência de sugestões apresentadas pela Equipa de Autoavaliação.
- A ação consiste na revisão do procedimento de análise dos resultados internos dos alunos, bem como na identificação de dispositivos pedagógicos inovadores, com interesse para o AET, que visem melhorar as áreas críticas identificadas através da análise dos resultados internos.
- Esta AM está alinhada com um objetivo definido no Projeto Educativo do AET 2022-2025:
 - Promover o sucesso de todos os alunos no respeito pela diversidade e aumentar o nível de qualificação da população adulta.

OBJETIVOS 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)]

- Melhorar a monitorização, análise e reporte dos resultados internos
- Propor novos dispositivos pedagógicos com vista à melhoria de resultados
- Avaliar os resultados e impactos na melhoria dos resultados internos

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 (ver Anexo 1 – Ciclo PDCA)]

PDCA	Código Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
P	AM2_A01	Constituir o Grupo de trabalho com representantes do PD. Este GT constituirá a equipa responsável para monitorizar a evolução dos resultados internos após o fecho do PM.	AET	Dir
P	AM2_A02	Elaborar plano de trabalho e definir indicadores de monitorização e avaliação da AM	AET	EAM
D	AM2_A03	Rever a metodologia de análise dos resultados internos	AET	EAM
D	AM2_A04	Identificar áreas críticas a melhorar ao nível dos resultados internos	AET	EAM
D	AM2_A05	Identificar escolas inovadoras e efetuar pesquisa nos respetivos websites para identificar dispositivos pedagógicos com interesse para o AET	AET	EAM
D	AM2_A06	Sistematizar num documento um conjunto de dispositivos pedagógicos e identificar questões a clarificar com as escolas inovadoras	AET	EAM
D	AM2_A07	Planear sessões online para ouvir testemunhos sobre os dispositivos pedagógicos identificados e clarificar dúvidas sobre a implementação de dispositivos (elaborar plano de entrevista, realizar contactos, agendar sessões)	AET	EAM
D	AM2_A08	Realizar sessões online para conhecer os dispositivos pedagógicos com interesse para o AET	AET	EAM
D	AM2_A09	Elaborar proposta de adoção de novos dispositivos pedagógicos para apresentação ao Conselho Pedagógico e submeter à validação prévia do Diretor	AET	EAM; Dir
D	AM2_A10	Rever/aprovar os novos dispositivos pedagógicos	AET	CP
D	AM2_A11	Aprovar projetos-piloto para o ano letivo 2023/2024	AET	CP
D	AM2_A12	Implementar os projetos-piloto para testar os novos dispositivos pedagógicos	AET	Dir; PD
C	AM2_A13	Avaliar os resultados e impactos da introdução dos novos dispositivos pedagógicos nos resultados internos	AET	PD; EAM; Alunos
C	AM2_A14	Elaborar relatório de avaliação da ação (Relatório final)	AET	EAM
C	AM2_A15	Elaborar relatório de avaliação de impacto da ação	AET	EAM
A	AM2_A16	Promover a implementação das recomendações previstas no Relatório final e no Relatório de avaliação de impacto	AET	Dir

METAS/RESULTADOS 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. Deverá ser apresentada a folha de construção do indicador (ver Anexo 2 - Metas, objetivos e indicadores).

Código da meta ²³	Meta	Código do indicador ²⁴	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ²⁵
AM2_M.01	Grupo de Trabalho constituído até 16.09.2022	AM2_IND.01	Data de realização	-	-	Após 30.09.2022 - Não atingido [16.09.2022- 30.09.2022] Atingido Até 16.09.2022 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.02	Plano de trabalho elaborado até 15.10.2022	AM2_IND.02	Data de realização	-	-	Após 15.10.2022 - Não atingido [01.10.2022- 15.10.2022] Atingido Até 15.10.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.03	Metodologia de análise dos resultados internos definida até 31.10.2022	AM2_IND.03	Data de realização	-	-	Após 31.10.2022 - Não atingido [16.10.2022- 31.10.2022] Atingido Até 16.10.2022 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.04	Áreas críticas a melhorar ao nível dos resultados internos identificadas até 30.11.2022	AM2_IND.04	Data de realização	-	-	Após 30.11.2022 - Não atingido [16.11.2022- 30.11.2022] Atingido Até 16.11.2022 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.05	Documento com a apresentação de dispositivos pedagógicos e questões a clarificar com as escolas inovadoras elaborado até 15.01.2023 (*ver sugestões de escolas infra)	AM2_IND.05	Data de realização	-	-	Após 15.01.2023 - Não atingido [01.01.2023- 15.01.2023] Atingido Até 15.01.2023 Superado	Mensal	Eficiência

²³ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

²⁴ 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.

²⁵ 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.

Código da meta ²³	Meta	Código do indicador ²⁴	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ²⁵
AM2_M.06	Sessões online para conhecer os dispositivos pedagógicos com interesse para o AET concluídas até 15.03.2023	AM2_IND.06	Data de realização	-	-	Após 15.03.2023 - Não atingido [01.03.2023- 15.03.2023] Atingido Até 15.03.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.07	Proposta de adoção de novos dispositivos pedagógicos apresentada ao Conselho Pedagógico até 30.04.2023	AM2_IND.07	Data de realização	-	-	Após 30.04.2023 - Não atingido [15.04.2023- 30.04.2023] Atingido Até 15.04.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.08	[4-8] Projetos-piloto aprovados até 30.06.2023	AM2_IND.08	Nº de projetos-piloto aprovados	-	-	< 4 = Não atingido 4-8 = Cumprido > 8 = Superado	Mensal	Eficácia
AM2_M.09	Novos dispositivos pedagógicos implementados e avaliados durante o ano letivo de 2023/2024	AM2_IND.09	% de turmas que adotam os novos dispositivos pedagógicos	-	-	< 5% = Não atingido 5%-10% = Cumprido > 10% = Superado	Mensal	Eficácia
AM2_M.10	Relatório de avaliação da ação concluído até 30.06.2024 (Relatório final)	AM2_IND.10	Data de realização	-	-	Após 30.06.2024 - Não atingido [15.06.2024- 30.06.2024] Atingido Até 15.06.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM2_M.11	Relatório de avaliação de impacto da ação nos resultados internos dos alunos concluído até 31.07.2024	AM2_IND.11	Data de realização	-	-	Após 31.07.2024 - Não atingido [15.07.2024- 31.07.2024] Atingido Até 15.07.2024 Superado	Mensal	Eficiência

MEIO 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]

Meta ²⁶	Indicador ²⁷	Código documento ²⁸	Documento a usar ²⁹	Disponível em ³⁰	A preencher por ³¹	Data de preenchimento prevista ³²
AM2_M.08	AM2_IND.08	AM2_DOC.08	Despacho de constituição do GT	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro1	Coordenador da AM	Até 30.09.2022
AM2_M.09	AM2_IND.09	AM2_DOC.09	Plano de trabalho	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Até 15.10.2022
AM2_M.10	AM2_IND.10	AM2_DOC.10	Documento com a metodologia de análise dos resultados internos definida	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro3	Coordenador da AM	Até 31.10.2022
AM2_M.11	AM2_IND.11	AM2_DOC.11	Documento com as áreas críticas a melhorar ao nível dos resultados internos identificadas	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro4	Coordenador da AM	Até 30.11.2022
AM2_M.12	AM2_IND.12	AM2_DOC.12	Documento com a apresentação de dispositivos pedagógicos e questões a clarificar com as escolas	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 15.01.2023
AM2_M.13	AM2_IND.13	AM2_DOC.13	Atas das sessões online	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro6	Coordenador da AM	Até 15.03.2023
AM2_M.14	AM2_IND.14	AM2_DOC.14	Proposta de adoção de novos dispositivos pedagógicos	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro7	Coordenador da AM	Até 30.04.2023
AM2_M.08	AM2_IND.08	AM2_DOC.08	Despacho de aprovação dos projetos-piloto	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro8	Coordenador da AM	Até 30.06.2023
AM2_M.09	AM2_IND.09	AM2_DOC.09	Relatório de avaliação de resultados e impactos da adoção dos novos dispositivos pedagógicos	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro9	Coordenador da AM	Até 30.06.2024
AM2_M.10	AM2_IND.10	AM2_DOC.10	Relatório de avaliação da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro10	Coordenador da AM	Até 30.06.2024
AM2_M.11	AM2_IND.11	AM2_DOC.11	Relatório de avaliação de impacto da ação nos resultados internos dos alunos	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro11	Coordenador da AM	Até 31.07.2024

²⁶ De acordo com a tabela anterior.

²⁷ De acordo com a tabela anterior.

²⁸ 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)

²⁹ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

³⁰ 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.

³¹ Responsável pelo preenchimento desse documento.

³² Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

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, ...)]

- Liderança do projeto
- Participação ativa e empenho de todos
- Conseguir analisar e selecionar novos dispositivos pedagógicos sem preconceitos e barreiras condicionadas pela experiência e pela resistência à mudança.

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, ...]

- Estratégias pedagógicas profundamente ritualizadas que prejudicam o espírito crítico e a sua melhoria.
- Resistência e inadaptação do PD às mudanças de paradigma, tecnológicas e organizacionais.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

[INÍCIO: Início da fase de implementação que coincide com a primeira atividade a realizar; CONCLUSÃO: Data em que está concluída a implementação da ação, que coincide com a última atividade programada]

- Início: 01.09.2022;
- Fim: 30.06.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto até 31.07.2024.

CUSTOS

[Indicação do custo total da ação, incluindo pessoas, bens e serviços. Custo/tempo: calcular um valor médio de custo/hora de um DT ou docente e associar o tempo despendido na AM, para o cálculo do custo (oculto) desta atividade. Acrescentar o custo/tempo de elaboração dos relatórios. Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito (o tipo de despesa pode e deve ser ajustado de acordo com a realidade da equipa)]

Tipo de despesa	Descrição ³³	Valor/hora RH ³⁴ (a)	N.º RH ³⁵ (b)	Nº horas ³⁶ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos – PD	Participação em reuniões				
Recursos humanos – PD	Elaboração de relatórios/documentos				
Recursos humanos – PND	Participação em reuniões				
Aquisição de serviços	-				
Aquisição de bens	-	-	-	-	-
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					###.###,00 €

³³ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

³⁴ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

³⁵ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

³⁶ 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

[Indicar as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes]

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ³⁷	Data(s) ³⁸	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	Até 30.06.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	Até 31.07.2024	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

³⁷ Periodicidade para esta ação

³⁸ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO³⁹

[Dadas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM e 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:

³⁹ Pode ser usado o ficheiro Excel complementar (“Detalhe e monitorização das AM”) para a execução e monitorização das Ações de Melhoria

Ficha da Ação de Melhoria nº 3

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

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Adjunto do Diretor Carlos Cavalheiro

COORDENADOR DA AÇÃO

- Nelson Vicente

EQUIPA OPERACIONAL

- Diretores de Curso dos Cursos Profissionais / Elementos EQAVET
- Diretores de Turma dos Cursos Científico-Humanísticos
- Entidades de Estágio / Parceiros
- 2 representantes dos Encarregados de Educação (CP e CCH)
- 2 representantes dos Alunos (CP e CCH)

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Processos (Critério 5)

PARTES INTERESSADAS

[Preencher a Matriz RACI⁴⁰ para indicar 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 – indicar quais, ou anexar lista)]

Partes Interessadas	R	A	C	I	Observações
Equipa da Ação de Melhoria (EAM)	X				Responsável pela execução da ação, monitorização e avaliação
Equipa de Autoavaliação (EAA)				X	Recebe ponto de situação mensal da EAM
Direção do AE (Dir)		X		X	A – Aprova as ações (exceto as que forem da competência do CP) I – Recebe ponto de situação trimestral da EAA
Alunos (AL)				X	I – São informados das atividades
Pais/EE (EE)				X	I – São informados das atividades
Parceiros (Par)	X			X	C – Participam nas entrevistas I – São informados das atividades
Pessoal Docente (PD)				X	I – São informados das atividades
Pessoal Não Docente (PND)				X	I – São informados das atividades
Outras Partes Interessadas (Out)	-	X	-	-	Conselho Pedagógico – Aprova a adoção de ações que visem melhorar a preparação dos alunos para a vida ativa
Outras Partes Interessadas (Out)	X	-	-	-	Antigos alunos – Participam nas entrevistas

⁴⁰ RACI: R - Responsável; A - Aprova; C - Consultado; I - Informado

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

[Explicitar no 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.]

- A ação surge na sequência de sugestões apresentadas pela Equipa de Autoavaliação.
- A ação consiste na identificação e implementação de melhorias ao nível monitorização do percurso dos alunos na transição para a vida ativa.
- Esta AM está alinhada com um objetivo definido no Projeto Educativo do AET 2022-2025:
 - Promover o sucesso de todos os alunos no respeito pela diversidade e aumentar o nível de qualificação da população adulta.

OBJETIVOS 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)]

- Melhorar a monitorização do percurso dos alunos nas instituições de estágio e na transição para a vida ativa;
- Melhorar a metodologia para a recolha de dados.

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 (ver Anexo 1 – Ciclo PDCA)]

PDCA	Código Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
P	AM3_A01	Constituir o Grupo de trabalho com representantes do PD, PND e Dir	AET	Dir
P	AM3_A02	Elaborar Plano de Trabalho / calendário de atividades	AET	EAM
D	AM3_A03	Definir indicadores e mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso superior, ou do estágio, no ensino profissional	AET	EAM
D	AM3_A04	Elaborar guiões de apoio a entrevistas com empresários, para discutir a qualidade da formação ministrada na escola, e com antigos alunos, para discutir a qualidade da preparação para o ensino superior realizada na escola	AET	EAM
D	AM3_A05	Realizar [4-8] entrevistas a empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola e elaborar relatório de análise	AET	EAM; Parc
D	AM3_A06	Realizar [4-8] entrevistas a antigos alunos para discutir a qualidade da preparação para o ensino superior realizada na escola e elaborar relatório	AET	EAM; Antigos Alunos
D	AM3_A07	Recolher dados sobre o percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso, no superior, ou do estágio, no ensino profissional e elaborar relatório	AET	EAM
D	AM3_A08	Analisar os resultados das atividades 5, 6 e 7 com vista a identificar oportunidades de melhoria para o serviço educativo	AET	EAM
D	AM3_A09	Apresentar proposta ao Conselho Pedagógico para a adoção de ações que visem melhorar a preparação dos alunos para a vida ativa	AET	Dir
C	AM3_A10	Elaborar relatório de avaliação da ação (Relatório final)	AET	EAM
C	AM3_A11	Elaborar relatório de avaliação de impacto da ação	AET	EAM
A	AM3_A12	Promover a implementação das recomendações previstas no Relatório final e no Relatório de avaliação de impacto	AET	Dir

METAS/RESULTADOS 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. Deverá ser apresentada a folha de construção do indicador (ver Anexo 2 - Metas, objetivos e indicadores).]

Código da meta ⁴¹	Meta	Código do indicador ⁴²	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁴³
AM3_M.01	Grupo de Trabalho constituído até 15.09.2023	AM3_IND.01	Data de realização	-	-	Após 15.09.2023 - Não atingido [11.09.2023- 15.09.2023] Atingido Até 11.09.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.02	Plano de trabalho elaborado até 15.10.2023	AM3_IND.02	Data de realização	-	-	Após 15.10.2023 - Não atingido [11.10.2023- 15.10.2023] Atingido Até 11.10.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.03	Indicadores e mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso superior, ou do estágio, no ensino profissional definidos até 30.11.2023	AM3_IND.03	Data de realização	-	-	Após 30.11.2023 - Não atingido [15.11.2023- 30.11.2023] Atingido Até 15.11.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.04	Recolha de dados sobre o percurso profissional dos alunos iniciada até 31.12.2023	AM3_IND.04	Data de realização	-	-	Após 31.12.2022 - Não atingido [15.12.2022- 31.12.2022] Atingido Até 15.12.2022 Superado	Mensal	Eficiência

⁴¹ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

⁴² 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.

⁴³ 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.

Código da meta ⁴¹	Meta	Código do indicador ⁴²	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁴³
AM3_M.05	Guiões de apoio a entrevistas com empresários, para discutir a qualidade da formação ministrada na escola, e com antigos alunos, para discutir a qualidade da preparação para o ensino superior realizada na escola, elaborados até 31.01.2024	AM3_IND.05	Data de realização	-	-	Após 31.01.2024 - Não atingido [15.01.2024- 31.01.2024] Atingido Até 15.01.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.06	[4-8] entrevistas realizadas a empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola e elaborar relatório de análise até 30.04.2024	AM3_IND.06	Nº de entrevistas realizadas	-	-	< 4 = Não atingido 4-8 = Cumprido > 8 = Superado	Mensal	Eficácia
AM3_M.07	[4-8] entrevistas realizadas a antigos alunos para discutir a qualidade da preparação para o ensino superior realizada na escola e elaborar relatório até 30.04.2024	AM3_IND.07	Nº de entrevistas realizadas	-	-	< 4 = Não atingido 4-8 = Cumprido > 8 = Superado	Mensal	Eficácia
AM3_M.08	Relatório sobre o percurso profissional dos alunos concluído até 31.05.2024	AM3_IND.08	Data de realização	-	-	Após 31.05.2024 - Não atingido [15.05.2024- 31.05.2024] Atingido Até 15.05.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.09	Proposta para adoção de ações que visem melhorar a preparação dos alunos para a vida ativa apresentada ao Conselho Pedagógico até 30.06.2024	AM3_IND.09	Data de realização	-	-	Após 30.06.2024 - Não atingido [15.06.2024- 30.06.2024] Atingido Até 15.06.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.10	Relatório de avaliação da ação concluído até 31.07.2024 (Relatório final)	AM3_IND.10	Data de realização	-	-	Após 31.07.2024 - Não atingido [15.07.2024- 31.07.2024] Atingido Até 15.03.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM3_M.11	Relatório de avaliação de impacto da ação concluído até 31.07.2025	AM3_IND.11	Data de realização	-	-	Após 31.07.2024 - Não atingido [15.07.2024- 31.07.2024] Atingido Até 15.03.2024 Superado	Mensal	Eficiência

MEIO 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]

Meta ⁴⁴	Indicador ⁴⁵	Código documento ⁴⁶	Documento a usar ⁴⁷	Disponível em ⁴⁸	A preencher por ⁴⁹	Data de preenchimento prevista ⁵⁰
AM3_M.01	AM3_IND.01	AM3_DOC.01	Despacho de constituição do GT	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro1	Coordenador da AM	Até 15.09.2023
AM3_M.02	AM3_IND.02	AM3_DOC.02	Plano de Trabalho	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Até 15.10.2023
AM3_M.03	AM3_IND.03	AM3_DOC.03	Documento orientador para o acompanhamento do percurso profissional dos alunos	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro3	Coordenador da AM	Até 30.11.2023
AM3_M.04	AM3_IND.04	AM3_DOC.04	Comprovativo que evidencie a recolha de dados	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro3	Coordenador da AM	Até 31.12.2023
AM3_M.05	AM3_IND.05	AM3_DOC.05	Guiões de apoio às entrevistas	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro4	Coordenador da AM	Até 31.01.2024
AM3_M.06	AM3_IND.06	AM3_DOC.06	Atas das sessões	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 30.04.2024
AM3_M.07	AM3_IND.07	AM3_DOC.07	Atas das sessões	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro6	Coordenador da AM	Até 30.04.2024
AM3_M.08	AM3_IND.08	AM3_DOC.08	Relatório sobre o percurso profissional dos alunos	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro6	Coordenador da AM	Até 31.05.2024
AM3_M.09	AM3_IND.09	AM3_DOC.09	Plano de ação para a melhoria da preparação dos alunos para a vida ativa	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro7	Coordenador da AM	Até 30.06.2024
AM3_M.10	AM3_IND.10	AM3_DOC.10	Relatório de avaliação da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro8	Coordenador da AM	Até 31.07.2024
AM3_M.11	AM3_IND.11	AM3_DOC.11	Relatório de avaliação de impacto da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro9	Coordenador da AM	Até 31.07.2025

⁴⁴ De acordo com a tabela anterior.

⁴⁵ De acordo com a tabela anterior.

⁴⁶ 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)

⁴⁷ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

⁴⁸ 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.

⁴⁹ Responsável pelo preenchimento desse documento.

⁵⁰ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

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, ...)]

- Liderança do projeto
- Participação ativa e empenho de todos

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, ...]

- Conciliação com outras tarefas prioritárias.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

[INÍCIO: Início da fase de implementação que coincide com a primeira atividade a realizar; CONCLUSÃO: Data em que está concluída a implementação da ação, que coincide com a última atividade programada]

- Início: 01.09.2023;
- Fim: 31.07.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto até 31.07.2025.

CUSTOS

[Indicação do custo total da ação, incluindo pessoas, bens e serviços. Custo/tempo: calcular um valor médio de custo/hora de um DT ou docente e associar o tempo despendido na AM, para o cálculo do custo (oculto) desta atividade. Acrescentar o custo/tempo de elaboração dos relatórios. Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito (o tipo de despesa pode e deve ser ajustado de acordo com a realidade da equipa)]

Tipo de despesa	Descrição ⁵¹	Valor/hora RH ⁵² (a)	N.º RH ⁵³ (b)	Nº horas ⁵⁴ (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões				
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos				
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões				
Aquisição de serviços	-				
Aquisição de bens	-	-	-	-	
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					##.###,00 €

⁵¹ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

⁵² Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

⁵³ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

⁵⁴ 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

[Indicar as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes]

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ⁵⁵	Data(s) ⁵⁶	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	Até 31.07.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	Até 31.07.2025	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

⁵⁵ Periodicidade para esta ação

⁵⁶ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO⁵⁷

[Dadas e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM e 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:

⁵⁷ Pode ser usado o ficheiro Excel complementar (“Detalhe e monitorização das AM”) para a execução e monitorização das Ações de Melhoria

Ficha da Ação de Melhoria nº 4

AM4 – Prestar serviços de apoio de qualidade

DIRIGENTE RESPONSÁVEL

- Diretor Paulo Macedo

COORDENADOR DA AÇÃO

- Margarida Rente

EQUIPA OPERACIONAL

- Ana Honrado Reis (PD)
- Armandina Azevedo (AO)
- Cristina Nunes (AO)
- Maria da Conceição Godinho (AO)
- Isabel Paula Mendes (AT)
- Margarida Rente (PD)
- Marília Taborda (PD)
- Susana Vieira-Biblioteca
- Aluno(s)
- Associação de Pais- Encarregado de Educação
- Coordenadores de Estabelecimento
- Shilá Fernandes -Grupo de Comunicação
- Graça Carvalheiro – Centro de formação
- Célia Neto –Rádio
- Associação de Estudantes

CRITÉRIO DOMINANTE DA CAF

- Critérios de Resultados (Critério 6 e 7)

PARTES INTERESSADAS

[Preencher a Matriz RACI⁵⁸ para indicar 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 – indicar quais, ou anexar lista)]

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

⁵⁸ RACI: R - Responsável; A - Aprova; C - Consultado; I - Informado

DESCRIÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA

[Explicitar no 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.]

- A ação surge na sequência de propostas de melhoria apresentadas pela comunidade educativa através de comentários e sugestões recolhidos nos questionários aplicados ao Pais/Encarregados de Educação, Alunos, PD e PND.
- A ação consiste no planeamento, implementação e avaliação de melhorias a adotar nos serviços de apoio aos alunos e pais/EE: Secretaria, Refeitório/Bar, Papelaria/Reprografia e Biblioteca. Visa também instituir um mecanismo ágil que permita aos alunos e pais/EE elogiar, reclamar e sugerir melhorias ao AET.
- Esta AM está alinhada com um objetivo e uma medida definida no Projeto de Intervenção do Diretor 2021-2025:
 - OBJETIVO- Melhorar a eficácia dos serviços prestados
 - MEDIDA - Melhoria da organização interna e institucional do agrupamento

OBJETIVOS 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)]

- Melhorar procedimentos internos nos serviços de apoio aos alunos e pais/EE: Secretaria, Refeitório/Bar, Papelaria/Reprografia e Biblioteca;
- Promover a adoção do Livro Amarelo Eletrónico para avaliação permanente da qualidade dos serviços por parte da comunidade educativa

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 (ver Anexo 1 – Ciclo PDCA)]

PDCA	Código Atividade	Atividade a realizar	Unidades orgânicas envolvidas	Intervenientes
P	AM4_A01	Constituir o Grupo de trabalho com representantes do PD (Biblioteca), PND, Pais/EE, Alunos e Direção	AET	EAM; Dir
P	AM4_A02	Elaborar Plano de Trabalho / calendário de atividades	AET	EAM; Dir
P	AM4_A03	Planear a adesão ao Livro Amarelo Eletrónico (https://www.livroamarelo.gov.pt/) para a gestão das reclamações, elogios e sugestões	AET	EAM; Dir
D	AM4_A04	Realizar sessão de co-criação para identificar propostas de melhoria para os serviços de secretaria, biblioteca, bar e reprografia	AET	EAM
D	AM4_A05	Apresentar plano de ação à Direção	AET	EAM
D	AM4_A06	Ministrar formação em atendimento para os colaboradores que atendem alunos e pais/EE	AET	EAM; Dir
D	AM4_A07	Implementar melhorias nos serviços de apoio	AET	Dir; PD; PND
D	AM4_A08	Aderir ao LAE - Livro Amarelo Eletrónico	AET	EAM; Dir
D	AM4_A09	Ministrar formação interna para a gestão das reclamações, sugestões e elogios.	AET	EAM; Dir
D	AM4_A10	Divulgar o LAE junto da comunidade educativa (site, reuniões com os pais/EE, aulas)	AET	EAM; Dir
D	AM4_A11	Divulgar no site do AET as melhorias implementadas	AET	EAM; Dir
C	AM4_A12	Avaliar a satisfação da comunidade educativa no ano letivo 2023/2024	AET	EAM; Dir
C	AM4_A13	Elaborar relatório de avaliação da ação (Relatório final)	AET	EAM
C	AM4_A14	Elaborar relatório de avaliação de impacto da ação	AET	EAM
A	AM4_A15	Promover a implementação das recomendações previstas no Relatório final e no Relatório de avaliação de impacto	AET	Dir

METAS/RESULTADOS 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. Deverá ser apresentada a folha de construção do indicador (ver Anexo 2 - Metas, objetivos e indicadores).

Código da meta ⁵⁹	Meta	Código do indicador ⁶⁰	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁶¹
AM4_M.01	Grupo de Trabalho constituído até 15.09.2023	AM4_IND.01	Data de realização	-	-	Após 15.09.2023 - Não atingido [01.09.2023- 15.09.2023] Atingido Até 01.09.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM4_M.02	Plano de trabalho elaborado até 15.10.2023	AM4_IND.02	Data de realização	-	-	Após 15.10.2023 - Não atingido [01.10.2023- 15.10.2023] Atingido Até 01.10.2023 Superado	Mensal	Eficiência
AM4_M.03	Sessão de co-criação para identificar propostas de melhoria para os serviços da secretaria, biblioteca, bar e reprografia realizada até 30.11.2023	AM4_IND.03	Data de realização	-	-	Após 30.11.2023 - Não atingido [15.11.2023- 30.11.2023] Atingido Até 15.11.2023 Superado	Mensal	Eficácia
AM4_M.04	Formação em atendimento para os colaboradores que atendem alunos e pais/EE ministrada até 31.12.2023	AM4_IND.04	Data de realização	-	-	Após 31.12.2023 - Não atingido [15.12.2023- 31.12.2023] Atingido Até 15.12.2023 Superado	Mensal	Eficácia

⁵⁹ Exemplo de codificação, a escola/agrupamento pode optar por outra codificação.

⁶⁰ 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.

⁶¹ 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.

Código da meta ⁵⁹	Meta	Código do indicador ⁶⁰	Indicador	Valor de partida	Valor de chegada	Nível de consecução	Periodicidade da verificação da meta	Tipo de indicador ⁶¹
AM4_M.05	[8-12] melhorias implementadas nos serviços de apoio	AM4_IND.05	Nº de melhorias implementadas	-	-	< 8 = Não atingido 8-12 = Cumprido > 12 = Superado	Mensal	Eficácia
AM4_M.06	Adesão ao LAE - Livro Amarelo Eletrónico concluída até 30.04.2024	AM4_IND.06	Data de realização	-	-	Após 30.04.2024 - Não atingido [15.04.2024- 30.04.2024] Atingido Até 15.04.2024 Superado	Trimestral	Eficiência
AM4_M.07	Divulgação no site do AET sobre as melhorias implementadas até 31.05.2024	AM4_IND.07	Data de realização	-	-	Após 31.05.2024 - Não atingido [15.05.2024- 31.05.2024] Atingido Até 15.05.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM4_M.08	Avaliação da satisfação da comunidade educativa no ano letivo 2023/2024 concluída até 30.06.2024	AM4_IND.08	Data de realização	-	-	Após 30.06.2024 - Não atingido [15.06.2024- 30.06.2024] Atingido Até 15.06.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM4_M.09	Relatório de avaliação da ação concluído até 31.07.2024 (Relatório final)	AM4_IND.09	Data de realização	-	-	Após 31.07.2024 - Não atingido [15.07.2024- 31.07.2024] Atingido Até 15.03.2024 Superado	Mensal	Eficiência
AM4_M.10	Relatório de avaliação de impacto da ação concluído até 31.07.2025	AM4_IND.10	Data de realização	-	-	Após 31.07.2025 - Não atingido [15.07.2025- 31.07.2025] Atingido Até 15.03.2025 Superado	Mensal	Eficiência

MEIO 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]

Meta ⁶²	Indicador ⁶³	Código documento ⁶⁴	Documento a usar ⁶⁵	Disponível em ⁶⁶	A preencher por ⁶⁷	Data de preenchimento prevista ⁶⁸
AM4_M.01	AM4_IND.01	AM4_DOC.01	Despacho de constituição do GT	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro1	Coordenador da AM	Até 15.09.2023
AM4_M.02	AM4_IND.02	AM4_DOC.02	Plano de Trabalho	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro2	Coordenador da AM	Até 15.10.2023
AM4_M.03	AM4_IND.03	AM4_DOC.03	Ata da sessão	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro3	Coordenador da AM	Até 30.11.2023
AM4_M.04	AM4_IND.04	AM4_DOC.04	Relatório da formação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro4	Coordenador da AM	Até 31.12.2023
AM4_M.05	AM4_IND.05	AM4_DOC.05	Relatório das melhorias implementadas	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro5	Coordenador da AM	Até 31.03.2024
AM4_M.06	AM4_IND.06	AM4_DOC.06a e 6b	Link para página informativa no site do AET com acesso ao LAE onde está configurado o AET	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro6a e 6b	Coordenador da AM	Até 30.04.2024
AM4_M.07	AM4_IND.07	AM4_DOC.07	Link para página informativa no site do AET	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro7	Coordenador da AM	Até 31.05.2024
AM4_M.08	AM4_IND.08	AM4_DOC.08	Relatório de avaliação de satisfação da comunidade educativa 2023/2024	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro8	Coordenador da AM	Até 30.06.2024
AM4_M.09	AM4_IND.09	AM4_DOC.09	Relatório de avaliação da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro9	Coordenador da AM	Até 31.07.2024
AM4_M.10	AM4_IND.10	AM4_DOC.10	Relatório de avaliação de impacto da ação	https://indicar_aqui_o_sitio_moodle_ou_outro9	Coordenador da AM	Até 31.07.2025

⁶² De acordo com a tabela anterior.

⁶³ De acordo com a tabela anterior.

⁶⁴ 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)

⁶⁵ Documento, formulário de registo, relatório de resultados, gráfico, com os dados

⁶⁶ 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.

⁶⁷ Responsável pelo preenchimento desse documento.

⁶⁸ Datas, bem definidas, para o preenchimento desse documento. Responsabiliza o responsável pelo seu preenchimento.

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, ...)]

- Liderança do projeto
- Participação ativa e empenho de todos

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, ...]

- Conciliação com outras tarefas prioritárias.

DATAS DE INÍCIO E CONCLUSÃO

[INÍCIO: Início da fase de implementação que coincide com a primeira atividade a realizar; CONCLUSÃO: Data em que está concluída a implementação da ação, que coincide com a última atividade programada]

- Início: 01.09.2023;
- Fim: 31.07.2024 (execução da ação). Avaliação de impacto até 31.07.2025.

CUSTOS

[Indicação do custo total da ação, incluindo pessoas, bens e serviços. Custo/tempo: calcular um valor médio de custo/hora de um DT ou docente e associar o tempo despendido na AM, para o cálculo do custo (oculto) desta atividade. Acrescentar o custo/tempo de elaboração dos relatórios. Exemplo de tabela a mobilizar para este efeito (o tipo de despesa pode e deve ser ajustado de acordo com a realidade da equipa)]

Tipo de despesa	Descrição ⁶⁹	Valor/hora RH ⁷⁰ (a)	N.º RH ⁷¹ (b)	N.º horas ⁷² (c)	Custo total por tipo de despesa (a×b×c)
Recursos humanos - PD	Participação em reuniões				
Recursos humanos - PD	Elaboração de relatórios/documentos				
Recursos humanos - PND	Participação em reuniões				
Aquisição de serviços	-				
Aquisição de bens	-	-	-	-	
Custo da AM (somatório de todos os tipos de despesas)					##.###,00 €

⁶⁹ Tipo de atividade, serviço ou bem que dá origem à despesa

⁷⁰ Custo por hora de cada RH (recurso humano) envolvido na atividade que origina a despesa. Por exemplo, o custo médio de uma hora, por professor (horário de 35 horas, ordenado bruto de € 1.800,00) é de 10,16 €.

⁷¹ N.º de pessoas, bens ou serviços envolvidos em cada vez que ocorre essa atividade

⁷² 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

[Indicar as datas previstas para as revisões/avaliações periódicas e final. A revisão (periódica) serve para monitorizar a implementação da ação; a avaliação serve para conferir se os resultados alcançados correspondem aos esperados (final). Em qualquer dos casos podem surgir correções a introduzir relativamente ao planeado. Os mecanismos e suportes, bem como as datas para a monitorização do progresso da AM, devem estar claramente definidos. Importa prever formas de obtenção de feedback formal junto das partes interessadas relevantes]

Tipo de tarefa	Descrição	Responsável	Periodicidade ⁷³	Data(s) ⁷⁴	Resultado esperado
Pontos de situação	Realizar reunião periódica para analisar as atividades executadas e por executar	EAM e Coordenador	Mensal	Último dia do mês	Cronograma revisto
Monitorização	Avaliar o cumprimento das fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas com um feedback formal (ex: questionário).	EAM e Coordenador	Bimensal	Último dia do mês	Relatório de monitorização, a entregar à EAA
Informação e comunicação	Informação e/ou comunicado sobre o progresso e sobre os resultados intermédios	Coordenador	Trimestral	Último dia do mês	Comunicado às partes interessadas
Avaliação da execução	Avaliar o cumprimento de todas as fases relevantes da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o progresso e sobre os resultados finais	EAM e Coordenador	No final da ação	Até 31.07.2024	Relatório de execução a entregar à EAA
Avaliação do impacto	Avaliar o impacto da AM, envolvendo as principais partes interessadas, com um feedback formal e comunicado sobre o impacto da AM	EAM e Coordenador	1 ano após a conclusão da ação	Até 31.07.2025	Relatório de avaliação de impacto a entregar à EAA

⁷³ Periodicidade para esta ação

⁷⁴ Datas concretas para a realização das tarefas

PONTOS DE SITUAÇÃO⁷⁵

[Dados e observações no âmbito dos regulares pontos de situação entre a EAM e 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....:

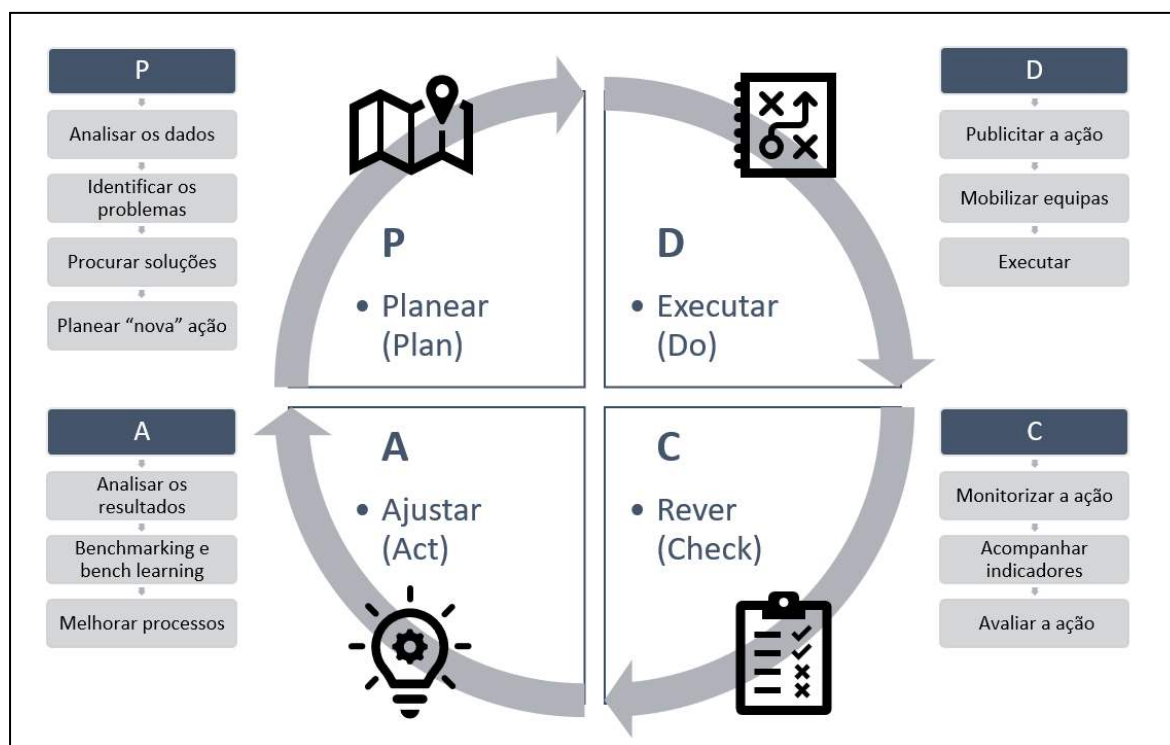
- Data:
- Observações:

⁷⁵ Pode ser usado o ficheiro Excel complementar (“Detalhe e monitorização das AM”) para a execução e monitorização das Ações de Melhoria

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:

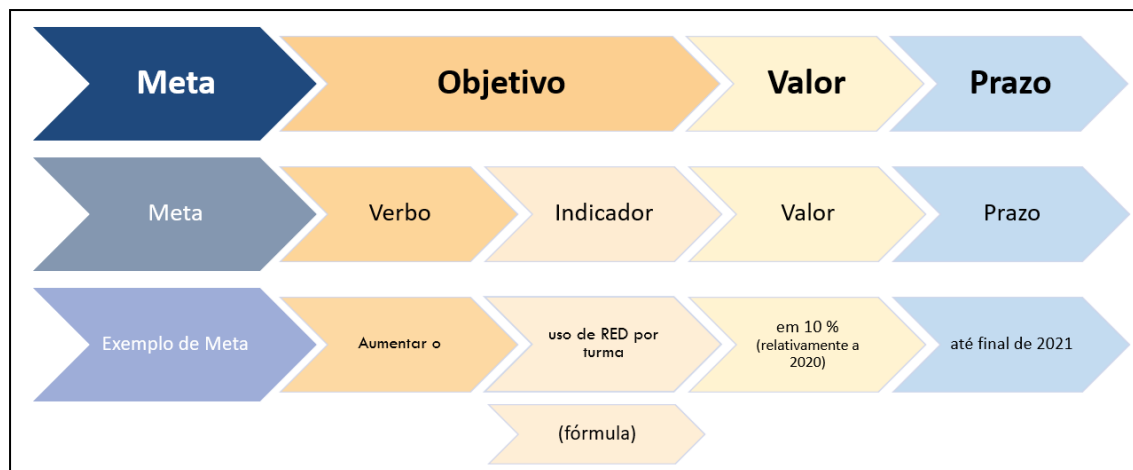
- Plan/Planear (fase do projeto);
- Do/Executar (fase da execução);
- Check/Rever (fase da avaliação);
- Act/ Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

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 Digitais⁷⁶) 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 trimestre ou semestre 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 indicar 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**).

⁷⁶ 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.