



Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA GAFANHA DA ENCARNAÇÃO



PLANO DE MELHORIAS

2017-2018

*...decorrente de uma intervenção de autoavaliação segundo o modelo CAF
(Common Assessment Framework) realizado em 2017*



Equipa de Autoavaliação

agrupamentodeescolasdagafanhadaencarnação



Índice

INTRODUÇÃO	2
OBJETIVO DO RELATÓRIO	2
METODOLOGIA UTILIZADA	2
RECOMENDAÇÕES IMPORTANTES	3
RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	5
RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INTERNA	5
RESUMO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	8
PONTOS FORTES	8
SUGESTÕES DE MELHORIA	12
IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	14
CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	14
PLANO DAS AÇÕES DE MELHORIA	15
CONCLUSÕES	25
PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	25
BIBLIOGRAFIA	25



Introdução

OBJETIVO DO RELATÓRIO

Após a atividade de autoavaliação do Agrupamento, com a conseqüente elaboração do respetivo relatório, é a vez de se pensar no Plano de Melhorias.

Pensamos que um Plano de Melhorias deve estender a sua implicação e aplicação ao longo de quatro anos letivos, permitindo às estruturas diretivas e organizacionais do Agrupamento o tempo necessário para colocar em prática as várias áreas de melhoria apresentadas. Assim, este Plano de Melhorias terá a sua execução ao longo dos anos letivos de 2017-2018, 2018-2019 e 2019-2020. Prevê-se então uma nova intervenção de autoavaliação segundo o modelo CAF no ano letivo 2020-2021 ou no ano letivo posterior, dependendo da intenção da Direção do Agrupamento nessa altura.

Com esta calendarização, possibilita-se uma mais concertada e eficiente forma de implementar as diversas ações de melhoria e também articular as ações de melhoria que são decorrentes de intervenções da Inspeção Geral de Educação. E neste caso, o(s) Plano(s) de Melhorias a serem elaborados como resposta legal e obrigatória ao relatório da inspeção terá de ser equilibrado e articulado com o Plano de Melhorias (segundo a CAF) agora elaborado.

Outra das grandes vantagens deste Plano ser desenvolvido ao longo de vários anos letivos é possibilitar a corresponsabilização dos vários intervenientes nas ações de melhoria. Ao mesmo tempo, procura-se consolidar os pontos fortes e aperfeiçoar as oportunidades, esforçando-nos por combater as ameaças e constrangimentos.

Este Plano de Melhorias pretende atingir todos os agentes e todos os intervenientes no processo educativo do Agrupamento de Escolas, envolvendo-os e corresponsabilizando-os num dinamismo de melhoria. Ninguém poderá ser colocado à margem desta tarefa de melhorar o serviço e o funcionamento desta organização, nem ninguém poderá abster-se de participar pois todos são implicados, na sua carreira profissional, no sucesso escolar, na imagem da escola, no relacionamento com os outros, no ambiente que existe no Agrupamento.

METODOLOGIA UTILIZADA

Este Plano de Melhorias contém uma tabela com as várias sugestões de melhoria apresentadas. Estas estão agrupadas por critério, para melhor organização e poder de monitorização.

Existe uma priorização das ações de melhoria tendo em conta o impacto, a satisfação e a capacidade de execução. Este Plano de Melhorias foi elaborado pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento. Para a realização deste plano seguiram-se alguns passos, como principalmente os seguintes:



- teve-se em conta os tópicos e sugestões de melhoria que foram extraídos do Relatório de Autoavaliação, segundo o modelo CAF, elaborado na intervenção de autoavaliação que decorreu em 2017;
- a disponibilização do relatório junto de todos os departamentos curriculares, solicitando a cada uma dessas estruturas a indicação de um conjunto de áreas ou sugestões de melhoria que considerem mais necessárias ou mais importantes;
- a devolução por parte dos departamentos curriculares das suas opiniões, reflexões, sugestões de melhoria, tendo em conta o Relatório de Autoavaliação apresentado;
- a agregação de sugestões de melhoria em áreas, depois da análise das opiniões e reflexões dos departamentos curriculares;
- a análise das sugestões de melhoria e sua formulação em ação de melhoria;
- o planeamento e execução das ações de melhoria.

Estimulou-se o debate dos vários agentes educativos, envolvendo a comunidade escolar na reflexão sobre a criação de processos que ajudem a escola a entrar numa espiral de melhoria.

RECOMENDAÇÕES IMPORTANTES

A autoavaliação implica um conjunto de estratégias de melhoria a aplicar ao longo do tempo. É importante haver uma monitorização das ações e intervenções de melhoria, monitorização essa que possibilitará fazer ajustamentos no próprio Plano, uma vez que este não pode ser considerado como fechado. O princípio assim estabelecido ilustra o que se pretende: instituir uma cultura de prática de melhoria, girando consistentemente em torno de dois fulcros: aplicar a ação de melhoria, avaliá-la, ajustar essa ação de melhoria, voltar a avaliar a sua implementação e assim sucessivamente.

«Qualquer processo de gestão da qualidade deve ter por base uma monitorização regular da implementação e a avaliação dos resultados (output) e impactos (outcome). Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado no decurso da implementação e posterior avaliação (resultados e impactos), e verificar o que foi alcançado e qual o seu impacto total. Para melhorar, é necessário estabelecer formas de medir o desempenho das ações (indicadores de desempenho, critérios de sucesso, etc). As organizações podem utilizar o ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) para gerir as ações de melhoria. Para retirar o máximo proveito das ações de melhoria estas devem ser integradas nos processos habituais da organização.» (in CAF)

O Plano de Melhorias deve ser integrado no planeamento estratégico do Agrupamento de Escolas. Este planeamento estratégico deve apostar seriamente no reforço dos pontos fortes e na consolidação das boas práticas que foram identificados no Relatório de Autoavaliação. O planeamento estratégico deve ir ao encontro da corresponsabilização de toda a comunidade escolar, integrando os vários intervenientes na



construção e na discussão das tarefas, comprometendo as pessoas nas suas funções e no contributo que podem dar.

Resultados da Autoavaliação

RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INTERNA

A autoavaliação segundo o modelo CAF foi aplicada ao longo do segundo e terceiro períodos do ano letivo 2016-2017. Envolveu alunos, docentes, funcionários, encarregados de educação e meio em geral, num conjunto de respostas a inquéritos e questionários. Incidiu igualmente na leitura e análise de documentos, e na realização de entrevistas.

Depois do processo concluído, elaborou-se a classificação de acordo com o modelo adotado:

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA	
Âmbito da avaliação - O que a liderança da organização faz para...	
Subcritérios (SC)	
1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.	74,87
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.	71,25
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.	71,80
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.	69,50
Pontuação do Critério = Média dos SC (1.1+1.2+1.3+1.4 / 4)	71,85

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	
Âmbito da avaliação - O que a organização faz para...	
Subcritérios (SC)	
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.	73,70
2.2. Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.	69,65
2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.	81,80
2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.	72,45
Pontuação do Critério = Média dos SC (2.1+2.2+2.3+2.4 / 4)	74,40

CRITÉRIO 3: PESSOAS	
Âmbito da avaliação - O que a organização faz para...	
Subcritérios (SC)	
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia.	70,93
3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais.	64,90
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.	66,80
Pontuação do Critério = Média dos SC (3.1+3.2+3.3 / 3)	67,54



CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS	
Âmbito da avaliação - O que a organização faz para...	
Subcritérios (SC)	
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes	80,90 + 62,95 / 2 = 71,93
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	
4.3. Gerir recursos financeiros	74,55
4.4 Gerir o conhecimento e a informação	75,90
4.5 Gerir os recursos tecnológicos	86,05 + 78,15 / 2 = 82,1
4.6 Gerir os recursos materiais	
Pontuação do Critério = Média dos SC (4.1+4.2+4.3+4.4+4.5+4.6/ 6)	76,42

CRITÉRIO 5: PROCESSOS	
Âmbito da avaliação - O que a organização faz para...	
Subcritérios (SC)	
5.1 Identificar, desenhar, gerir e melhorar os processos de forma sistemática	74,73
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes	69,20
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes	76,80
Pontuação do Critério = Média dos SC (5.1+5.2+5.3 / 3)	73,58

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES	
Âmbito da avaliação - Os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através de...	
Subcritérios (SC)	
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes	79,68
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes	72,77
Pontuação do Critério = Média dos SC (6.1+6.2 / 2)	76,22

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS	
Âmbito da avaliação - Os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de...	
Subcritérios (SC)	
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.	84,85
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.	68,00
Pontuação do Critério = Média dos SC (7.1+7. / 2)	76,43

CRITÉRIO 8: IMPACTO NA SOCIEDADE	
Âmbito da avaliação - Os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a...	
Subcritérios (SC)	



8.1 Perceções das partes interessadas	78,72
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.	78,45
Pontuação do Critério = Média dos SC (8.1+8.2/ 2)	78,58

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DE DESEMPENHO-CHAVE	
Âmbito da avaliação - Os resultados no cumprimento dos objetivos definidos pela organização em relação a...	
Subcritérios (SC)	
9.1 Resultados internos	72,00
9.2 Resultados externos	60,00
Pontuação do Critério = Média dos SC (9.1+9.2 / 2)	66,00

Depois de analisados os documentos e as respostas aos inquéritos e formulários, a Equipa de Autoavaliação propõe a seguinte classificação:

N.º	Critérios	Total obtido por critério
1	Liderança	71,85
2	Planeamento e Estratégica	74,40
3	Pessoas	67,54
4	Parcerias e Recursos	76,42
5	Processos	73,58
6	Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes	76,22
7	Resultados relativos às Pessoas	76,43
8	Impacto na Sociedade	78,58
9	Resultados do Desempenho-Chave	66,00
TOTAL GLOBAL (média da pontuação dos critérios)		73,45

Esta tabela foi retirada do Relatório de Autoavaliação (segundo o modelo CAF) de 2017, elaborado pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação.

Resumo dos resultados alcançados

PONTOS FORTES

Decorrendo da atividade de autoavaliação, a equipa conseguiu apresentar um conjunto de resultados alcançados considerados como pontos fortes. Estes pontos fortes são aqueles aspetos em que a organização escolar se destaca positivamente ou que se apresenta como um facto consolidado de boa prática.

- 1. Direção tem definida a visão para o AEGE e envolve a comunidade escolar no caminho a seguir, definindo linhas de atuação e perspetivas de futuro** (ex: nas reuniões, a Diretora apresenta a visão e a missão e indica o que se pretende atingir dando sugestões de processos).
- 2. Envolvimento das pessoas na elaboração e no conhecimento do Projeto Educativo e do Plano de Atividades, bem como outros documentos de orientação dos processos do AEGE** (Plano de Ação contra a Indisciplina, Plano de Ação do Apoio Educativo, Relatórios de Avaliação, Planos de Melhorias).
- 3. Envolvimento da comunidade escolar na discussão e no estabelecimento de objetivos e na identificação de soluções para problemas diagnosticados com conseqüente criação de equipas de trabalho para resolução de situações e problemas identificados** (ex. equipa de trabalho para a criação de um plano de ação contra a indisciplina ou do plano de ação de apoio educativo).
- 4. Desenvolvimento de protocolos e parcerias entre a Escola e instituições do meio** (ex. com Junta de Freguesia para realização de trabalho comunitário dos alunos; com empresas para o desenvolvimento dos PIT dos alunos CEI).
- 5. Acompanhamento e monitorização das atividades do Plano de Atividades por parte dos Departamentos Curriculares, envolvendo os alunos na avaliação dos eventos** (ex. nas ordens de trabalhos das reuniões dos departamentos, pontos de situação e balanços dos planos, questionários a alunos).
- 6. Definição da oferta de escola tendo em conta os recursos disponíveis e o diagnóstico efetuado e rentabilização dos recursos de maneira a corresponder às solicitações e ao funcionamento exigido** (ex. docentes como tutores, clubes e projetos desenvolvidos tendo em conta as capacidades e perfil dos docentes, funcionários no posto adequado ao perfil, com colocação de professores por DCE é ajustada a distribuição de serviço e serviço de coadjuvação em sala de aula, resultando em mais trabalho em favor dos alunos e das suas aprendizagens formativas e apoios educativos).
- 7. Articulação e partilha de práticas com vista a melhorar o funcionamento e o ambiente de trabalho** (ex: divulgação de informação sobre o que se aprende nas ações de formação; partilha do se faz em sala de aula e que recursos se utiliza; partilha de instrumentos de trabalho e de ficheiros).
- 8. Direção dá conhecimento aos interessados dos objetivos, das tarefas e de eventuais mudanças efetuadas ou a efetuar, preocupando-se em transmitir e explicar à comunidade escolar a oferta pedagógica disponível** (ex: em reuniões para expor as mudanças de funcionamento dos cartões de estudante, do acolhimento de alunos).
- 9. Possibilidade de participação dos docentes na vida da escola e abertura da Direção às sugestões e propostas dos colaboradores** (ex. porta da Direção sempre aberta, capacidade em atender e escutar, procurando resolver os problemas apresentados).
- 10. Envolvimento da comunidade nas atividades do AEGE** (ex. convite à participação de todos nas atividades durante as reuniões gerais ou nas newsletters, publicitação na página da escola, no facebook e no circuito de tv interno).
- 11. Direção reconhece o trabalho desenvolvido pelas pessoas, lidera através do seu exemplo, e motiva as pessoas para a mudança, para a melhoria e para a inovação.**
- 12. Eventos de monitorização do funcionamento do Agrupamento** (ex. inquéritos, avaliação das atividades, balanços realizados pelo conselho pedagógico e departamentos).
- 13. Atividades realizadas no Agrupamento contribuem para a identidade do mesmo** (ex. Mostra de Sopas, AEGE ConVida, Pedalada pelo Ambiente, Jornadas).
- 14. Plano de Atividades desenvolvido num processo integrante da comunidade, desde a sua conceção, realização e avaliação** (ex. plano de atividades na plataforma, ficha de detalhe, avaliação nos departamentos).
- 15. Preocupação do Agrupamento em articular com Associações de Encarregados de Educação** (ex. AEGE ConVida e atividade de encerramento do ano letivo).



16. **Envolvimento da comunidade docente na reflexão sobre os resultados escolares, a avaliação das atividades realizadas, o cumprimento de programas, o ponto de situação de projetos; identificação de razões e adiantamento de estratégias de atuação ajustadas** (ex. análise de documentação, monitorização do Plano de Melhoria e do Plano Anual de Atividades, revisão e avaliação do funcionamento do Agrupamento para a implementação de mudanças/ inovações, leitura de relatórios da EAA, assuntos em ordem de trabalhos da reunião).
17. **Departamentos curriculares desenvolvem formal e informalmente trabalho de reflexão sobre práticas pedagógicas, partilha de documentação, aferição de critérios de atuação e melhoria de estratégias pedagógicas; existe trabalho de análise sobre a prática pedagógica, partilham-se boas práticas, definem-se e executam-se procedimentos na área da avaliação dos alunos** (ex. assuntos da ordem de trabalhos dos departamentos e de equipas de professores dos departamentos para preparação de materiais.)
18. **Realização de momentos de auscultação da comunidade escolar sobre grau de satisfação, funcionamento da escola, oferta pedagógica, cantina, transportes escolares, avaliação do serviço educativo** (ex. através de inquéritos, entrevistas, diálogos sobre opinião).
19. **Reuniões da Direção com os funcionários no sentido de aferir procedimentos e analisar situações do funcionamento da escola.** (ex. momentos de revisão das estratégias e dos objetivos através de contactos diretos, reuniões e diálogo no sentido de fornecer instruções, avaliar situações e definir procedimentos, escutando também as opiniões e as expectativas).
20. **Direção promove a monitorização das estratégias implementadas e reajusta o funcionamento caso necessário** (ex. através de reuniões informais, na reunião do conselho pedagógico, nas reuniões das várias estruturas educativas).
21. **Os departamentos articulam entre si e com outras estruturas educativas com vista ao desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras e de boas práticas, promovendo a troca de experiências.** (ex. na realização e atividades e eventos para envolver os alunos, na concretização de projetos como "Ciência na Escola", na comunicação do que o docente aprendeu em formações ou em outras escolas onde trabalhou).
22. **Distribuição de serviço educativo é feita tendo em conta os objetivos definidos, as tarefas e os projetos a realizar e os recursos possíveis e presentes. Essa distribuição também é feita tendo em conta o perfil do docente ou da pessoa em causa, bem como as suas expectativas e motivações para o exercício apontado.**
23. **Existência da área reservada, os sites dos departamentos e o email como uma forma célere e de qualidade para a transmissão de informação e veiculação de dados.**
24. **Delegação de competências para o exercício de tarefas** (ex. realização de atividades de escolas, contacto com o meio envolvente).
25. **Parcerias entre o Agrupamento e um leque diversificado de entidades (Universidade de Aveiro, Centro de Saúde, Escola Segura, empresas da região, Juntas de Freguesia) para a realização de atividades do Plano.**
26. **Boa gestão dos recursos financeiros da escola, criação de hábitos de poupança, gestão de reaproveitamento de bens, recuperação de artigos e equipamentos, estímulo para poupança de água, eletricidade, papel** (ex. inculcar regras e hábitos de poupança e de entendimento das decisões tomadas nesta área).
27. **Comunicação à comunidade escolar dos investimentos e realização de obras que se operacionalizam na escola.**
28. **Utilização dos recursos tecnológicos para o trabalho pedagógico e administrativo, procurando ter sempre em funcionamento esses recursos (agindo rápida e oportunamente para solucionar problemas), utilização das tecnologias ao serviço do trabalho profissional e organizacional do docente: sites de departamento, email, aplicativos vários, processo de avaliação dos alunos, sumários.**
29. **Utilização das tecnologias em todo o trabalho escolar: em sala de aula (quadros interativos, computadores, projetores, software didático), uso de sites de disciplina, trabalho de alunos com recurso às TIC, promoção do uso das novas tecnologias na aprendizagem.**
30. **Cuidado e preocupação do Agrupamento em fazer manutenção constante do material, instalações e equipamento, bem como sensibilização a todos os elementos da comunidade escolar para o bom uso dos equipamentos, espaços e materiais.**
31. **Conselho Pedagógico realiza monitorização e potencia as boas práticas na escola através de vários mecanismos que envolvem os departamentos** (ex. monitorização do trabalho docente em sala de aula, acompanhamento do cumprimento dos programas)
32. **Coordenador do Departamento acompanha o desenvolvimento do processo educativo e promove a avaliação e reflexão sobre as práticas educativas e o processo educativo.**
33. **Desenvolvimento de processos pela escola no sentido de ajudar os alunos a alcançar o sucesso escolar: salas de estudo, tutorias, pedagogia diferenciada, experiências formativas complementares e outras medidas educativas.**



34. Capacidade da escola em proporcionar outras perspetivas pedagógicas em termos de ofertas formativas e atividades pedagógicas complementares e que contribuem para o enriquecimento curricular e formativo dos alunos (oficinas formativas de cidadania, ciências experimentais, clube de escrita, projetos da biblioteca escolar,...)
35. Perceção positiva e grau de satisfação elevado em relação às atividades realizadas no Agrupamento, atividades essas que são consideradas boas em termos de quantidade, qualidade e diversidade.
36. Sentimento de confiança e de segurança em relação à escola, aos docentes e assistentes, com existência de bom relacionamento entre os docentes e os assistentes para com os alunos.
37. Elevado grau de participação dos alunos em projetos, eventos e iniciativas da escola.
38. Interesse da escola em conhecer a opinião dos alunos sobre o seu próprio funcionamento, essencialmente aos alunos que terminaram a escolaridade básica no AEGE e que prosseguem estudos noutros estabelecimentos.
39. Nível de confiança dos pais em relação à escola, bem como perceção positiva que têm no que diz respeito ao apoio que a escola presta e ao próprio serviço realizado.
40. Níveis de satisfação elevados em relação a capacidade de inovar por parte da escola, ao horário de atendimento e à qualidade das instalações e recursos existentes.
41. Relacionamento entre a escola e a família tem vindo a ser melhorada ao longo do tempo e trabalhada com vista a um maior estreitamento de relações e parcerias.
42. Grau de satisfação dos docentes face a um grande leque de situações referentes ao Agrupamento: imagem, tratamento, respeito, ambiente de trabalho, recursos existentes, informação disponível, facilidade de estacionamento, qualidade das salas de aula, meios de estudo para os alunos, biblioteca escolar, relacionamento, projetos existentes, funcionamento do Agrupamento.
43. Alunos falam bem da sua escola junto de terceiros e reconhecem que a escola se preocupa com o seu sucesso, valorizando e reconhecendo igualmente os sucessos.
44. Os alunos consideram a escola inovadora, evoluída tecnologicamente, onde a informação circula, e em que se nota claramente que a escola apoia os alunos com mais necessidades ou dificuldades e que, no fundo, a escola responde aos problemas dos alunos.
45. Disponibilidade e capacidade dos diretores de turma e professores titulares de turma para atender e satisfazer as necessidades dos encarregados de educação em matéria de informação e articulação com a escola.
46. Capacidade da escola em proporcionar outro tipo de experiências formativas e de aprendizagem aos seus alunos, bem como a capacidade que esta tem em desenvolver iniciativas de proteção do meio ambiente e da saúde dos alunos.
47. A imagem global da escola junto das pessoas do meio é positiva.
48. Participação reconhecida e em número significativo das várias escolas do Agrupamento em atividades, eventos, concursos, projetos do meio envolvente e do concelho (ex. participação em percentagem elevada nas atividades do SEMI).
49. Realização de atividades por parte das escolas do Agrupamento viradas para o público do meio envolvente e demonstrando a abertura do Agrupamento ao exterior, divulgando o que é feito.
50. Realização de atividades relacionadas com a solidariedade, participando em iniciativas locais, regionais e nacionais (ex. "Nariz Vermelho", Liga Portuguesa contra o Cancro, Cáritas).
51. Projetos da escola no âmbito da educação para a saúde (ex. projeto PPES, articulação com Centro de Saúde).
52. Capacidade de abertura da escola e possibilidade de realização de parcerias e acordos.
53. Reconhecimento de que a escola realiza e desenvolve um conjunto de processos para ajudar os alunos com mais dificuldades (ex. tutorias, apoios educativos, incentivo aos alunos com mais dificuldades, estímulo junto dos encarregados de educação, atividades extracurriculares).
54. Objetivos do Plano de Atividades cumpridos e superados todos os anos letivos.
55. Desenvolvimento de um sentimento de pertença e de identificação da escola (ex. nos torneios de desporto escolar, nas visitas de estudo, nas atividades realizadas, nos contactos com outros alunos de outras escolas).
56. Prática da autoavaliação como cultura consistente na Escola.



57. **Alguma evolução positiva dos resultados de avaliação interna e externa e dos resultados de sucesso escolar das disciplinas.**
58. **Melhoria da diferença entre a média de sucesso dos resultados dos alunos e a média nacional.**



SUGESTÕES DE MELHORIA

É apresentada uma lista das sugestões de melhoria, extraídas do Relatório de Autoavaliação, como forma de se conhecer um conjunto de propostas apresentadas pela Equipa de Autoavaliação, identificadas na iniciativa de autoavaliação segundo o modelo CAF que decorreu ao longo do ano letivo 2016-2017.

1. *Procurar envolver mais os encarregados de educação e a comunidade envolvente a participar na vida da Escola e aumentar a divulgação para o exterior do que se faz no Agrupamento.*
2. *Procurar mecanismos para melhorar a auscultação da comunidade escolar nos processos de decisão e nas opiniões sobre procedimentos.*
3. *Melhorar o funcionamento do Agrupamento, no que respeita à implementação de práticas inovadoras, à oferta curricular, aos apoios educativos e ao funcionamento dos serviços a prestar no Agrupamento.*
4. *Combater os processos e as ocorrências de indisciplina que se verificam.*
5. *Melhorar a comunicação às pessoas nomeadas para o exercício de funções, descrevendo o que se espera do seu desempenho e estimular a delegação de competências e de autonomias de decisão em determinados aspetos em que se podem criar automatismos de funcionamento para agilizar e acelerar tarefas.*
6. *Aumentar a visibilidade das parcerias criadas com as autarquias e com as instituições da região.*
7. *Estar mais próximo dos vários agentes, visitando mais frequentemente os estabelecimentos do AEGE, promovendo o diálogo, a recolha de sugestões e consequente envolvimento nos processos de funcionamento e de tomada de decisão intermédia.*
8. *Procurar que mais atividades cumpram e que estejam relacionadas com os objetivos definidos no Projeto Educativo e que tenham impacto nos resultados escolares e sociais dos alunos.*
9. *Divulgar melhor as metas e o que se pretende, em objetivos quantificáveis, calendarizados no tempo e de forma a serem monitorizados e envolvendo os diferentes intervenientes nas tomadas de decisão.*
10. *Aumentar a promoção de reuniões de docentes do mesmo grupo disciplinar, incentivando a partilha de boas práticas e a troca de ideias.*
11. *Melhorar os resultados escolares ao nível dos resultados académicos da avaliação interna e externa.*
12. *Tornar mais acessível o trabalho de autoavaliação que se realiza no Agrupamento.*
13. *Consolidar a monitorização da prática educativa como processo para identificação de problemas e para a melhoria das práticas educativas e dos resultados escolares.*
14. *Promover a alternância do pessoal nas várias funções a desempenhar no Agrupamento, sempre que possível e sem colocar em risco situações de funcionamento, procurando através dessa alternância preparar as pessoas para o exercício de outras funções.*
15. *Assegurar que a informação divulgada é recebida por todos os elementos e é compreendida, de forma a se evitar desconhecimentos dos objetivos definidos, dos procedimentos adotados e das decisões tomadas.*
16. *Promover formas de auxiliar os docentes e os não docentes no exercício das suas funções e no desempenho dos seus cargos sempre que se verifique que esse exercício ou esse desempenho não está de acordo com o pretendido e definido; importante capacitar os intervenientes para os processos de melhoria necessários.*
17. *Desenvolver um maior envolvimento dos docentes na criação de formas de formação temporária e ocasional, no sentido de se desenvolverem espaços e tempos para melhoria de práticas; aproveitar e potenciar a formação realizada por outros docentes no sentido de ajudar e estender as aprendizagens realizadas.*



18. *Promover formas de partilha de práticas de atuação (boas práticas) entre os docentes que têm a seu cargo o contacto com as famílias: diretores de turma, professores titulares, educadoras. Melhorar o relacionamento da escola com a família através de uma articulação de procedimentos que capacitem esses docentes dos meios e formas adequados ao exercício dessa função, em sintonia com os objetivos gerais e a política de funcionamento do Agrupamento.*
19. *Aumentar e consolidar a realização de parcerias com instituições e entidades do meio envolvente no sentido de proporcionar formas de cumprir os objetivos do Projeto Educativo e Plano de Atividades.*
20. *Promover a criação de fontes alternativas de financiamento.*
21. *Investir nos espaços exteriores da escola, procurando tornar esses espaços mais acolhedores, mais apelativos e mais confortáveis.*
22. *Contribuir para o melhoramento do equipamento das salas de aula das escolas do 1.º Ciclo, com quadros interativos e com os recursos tecnológicos necessários para o funcionamento das atividades letivas.*
23. *Melhorar a gestão dos apoios educativos bem como a monitorização que é feita dos mesmos.*
24. *Melhorar a comunicação dirigida aos encarregados de educação, poupando papel e por vezes falta de elementos de comunicação.*
25. *Envolver mais os alunos na vida da escola e promover a sua colaboração, apoiando-os, de forma individual ou coletiva.*
26. *Facilitar o desenvolvimento da iniciativa e da criatividade dos alunos com vista à melhoria da escola, aproveitando as suas capacidades, gostos e skills na dinamização de tarefas e atividades e potenciando os dons e as competências dos alunos para além das que são estritamente escolares (alunos com pendor para as artes, desportos, tecnologias, etc. devem ser encaminhados para projetos em que possam desenvolver e mostrar essas mesmas capacidades excecionais).*
27. *Promover uma maior articulação curricular e pedagógica entre os departamentos curriculares e entre os docentes, no sentido de estimular maiores debates sobre os resultados e as práticas escolares, com o objetivo da melhoria dos processos educativos de ensino e aprendizagem e consequentemente dos resultados escolares.*
28. *Melhorar as regras de funcionamento, os espaços e os relacionamentos de maneira a contribuir de modo mais eficaz para a melhoria efetiva dos comportamentos e da formação pessoal e social dos alunos, trabalhando igualmente as suas competências sociais.*
29. *Promover o aumento da divulgação do que as várias escolas do Agrupamento realizam nos vários domínios, não necessariamente o educativo: como o cultural, artístico, tecnológico, solidário, social, etc.*
30. *Aumentar e melhorar a publicitação das atividades e do que a escola / Agrupamento realiza ao longo do ano letivo junto da opinião pública, nos espaços e redes sociais e nos meios de comunicação social.*



Identificação das Ações de Melhoria

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA

A priorização das ações de melhoria permite esquematizar a ordenação das mesmas em grau de importância para a organização. Utiliza-se um esquema de critérios de priorização que consiste em combinar três princípios fundamentais: impacto, capacidade e satisfação.

As ações de melhoria são priorizadas de acordo com: a **capacidade** da organização escolar em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários; o **impacto** que cada ação de melhoria irá ter no desempenho da organização escolar; o que poderá contribuir para a melhoria da **satisfação** da comunidade escolar.

Níveis dos critérios	Nível baixo (1 ponto)	Nível médio (2 pontos)	Nível elevado (3 pontos)
IMPACTO	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo ou indicador de desempenho	Tem um impacto em, pelo menos, um objetivo ou indicador de desempenho	Tem um impacto em mais do que um objetivo ou indicador de desempenho
CAPACIDADE	É improvável de ser implementada no curto prazo ¹ ; Requer recursos que a Escola não possui; Depende de fatores externos	É possível implementar no curto prazo; Requer um número razoável de recursos (alguns a Escola dispõe, outros não)	Pode ser implementada no curto prazo; Requer recursos que a Escola possui ou que irá possuir
SATISFAÇÃO	Improvável efeito de satisfação ² na comunidade ou destinatários	Tem efeito indireto na satisfação da comunidade ou destinatários	Tem efeito direto na satisfação da comunidade e destinatários

Houve um grande debate no Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação para a construção do Plano de Melhorias. Partiu-se da análise do Relatório de Autoavaliação e cada departamento curricular indicou um conjunto de áreas de melhoria, por critério da CAF, que, em resultado de diálogo e discussão, considerasse mais importante e mais necessário realizar.

Posteriormente, a Equipa de Autoavaliação reuniu todas as propostas, analisou-as e selecionou, de acordo com a indicação dos departamentos, as áreas de melhoria consideradas mais relevantes, por critério da CAF, para serem colocadas em prática. O trabalho seguinte teve como objeto principal a construção de ações de melhoria para cada área apresentada.

¹ Entende-se curto prazo o tempo que envolve até um máximo de dois períodos letivos (semestre)

² O grau de satisfação é verificado pelo valor máximo de reconhecimento e conforto atribuído pelos clientes da Escola (alunos, professores, funcionários, encarregados de educação, público em geral)



PLANO DAS AÇÕES DE MELHORIA

Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	Priorização
1- Liderança	1. Melhorar a distribuição de tarefas e responsabilidades, tendo em conta o perfil das pessoas, bem como as suas competências pessoais e profissionais.	<ul style="list-style-type: none">→ Divulgação dos objetivos e metas do Agrupamento junto dos vários agentes educativos, órgãos e estruturas existentes no Agrupamento, garantindo que cada um conheça os indicadores de desempenho-chave e o que se pretende→ Criação de um quadro de competências para cada cargo, função ou grupo, tal como o conjunto dos objetivos a cumprir→ Promoção da visita de elementos da Direção, com mais frequência, aos vários estabelecimentos escolares do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">➤ Direção➤ Conselho Pedagógico➤ Departamentos Curriculares➤ Grupos de trabalho	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção, Conselho Pedagógico, Departamentos</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 3</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 7</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
2- Planeamento e Estratégia	<p>2. Melhorar os processos que possibilitem fornecer informação à comunidade escolar sobre as decisões tomadas pela Direção.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Criação de uma lista de distribuição de informação – Agenda do AEGE – para a comunidade escolar → Consolidação do ponto da ordem de trabalhos “Informações” nas reuniões, de forma mais participada e integrada, evitando remeter somente para a leitura da newsletter interna em muitas situações → Integração de informações para a divulgação das decisões tomadas pelo Conselho Geral, Direção e Conselho Pedagógico → Promoção de uma maior divulgação do Projeto Educativo, Regulamento Interno e do Plano de Atividades, garantindo que as pessoas, nomeadamente os alunos e encarregados de educação tomam conhecimento do seu teor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Comunicação e Marketing 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção, Conselho Pedagógico, Departamentos e Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 3</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 7</p>
	<p>3. Introduzir melhorias no funcionamento com base nas opiniões das pessoas e dos estudos e monitorizações realizados, com vista a motivar as pessoas para a mudança e inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Criação e implementação de um sistema de caixa de sugestões, virtual (online) e física, em cada estabelecimento de ensino → Criação de grupos de trabalho com vista à melhoria dos processos de funcionamento e envolvimento das pessoas, como a elaboração de manuais de procedimentos para várias situações → Debate em departamento curricular das boas práticas pedagógicas, da formação realizada pelos docentes e dos materiais produzidos → Realização da assembleia de delegados de turma como forma de envolver os alunos na definição de ideias de melhoria para a escola 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Grupos e equipas de trabalho ➤ Delegados de turma 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção, Conselho Pedagógico, Departamentos e Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Impacto = 3</p> <p>Capacidade = 3</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 8</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
3- Gestão das Pessoas	<p>4. Promover a avaliação dos impactos dos planos de formação e dos projetos existentes na escola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Avaliação dos projetos existentes no Agrupamento para aferir do seu grau de validade e compromisso com o Projeto Educativo → Articulação com o Centro de Formação, solicitando informação sobre a opinião dos formandos acerca do impacto da formação → Elaboração de matriz para debate (em jeito de “checklist”) em Departamento Curricular sobre a formação realizada e o seu impacto nos processos pedagógicos e profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Equipa dos Projetos de Desenvolvimento 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção, Conselho Pedagógico, Departamentos e Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 1</p> <p>Valor: 5</p>
	<p>5. Melhorar o processo de recolha de informação das pessoas para conhecer a sua opinião e grau de satisfação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Criação e implementação de um sistema de caixa de sugestões / recolha de opiniões, em cada estabelecimento de ensino → Consolidação da realização de inquéritos e questionários sobre o grau de satisfação dos utentes do AEGE → Fornecimento de feedback das opiniões das pessoas obtidas nos processos de recolha de opinião 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Equipa de Autoavaliação 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 6</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
4- Parcerias e Recursos	6. Divulgar o que o Agrupamento faz em termos de parcerias e protocolos com outras instituições e entidades, promovendo a avaliação dessas mesmas parcerias e protocolos.	<ul style="list-style-type: none"> →1 Criação de uma equipa de comunicação e marketing do Agrupamento →1 Aumento da divulgação de informação para a comunicação social na área das parcerias e protocolos estabelecidos com outras entidades →1 Promoção de parcerias com empresas, autarquias e outras escolas no sentido de cumprir a execução de projetos úteis e sensíveis para as dinâmicas pedagógicas de cada estabelecimento escolar do Agrupamento →1 Desenvolvimento de mecanismos de monitorização das parcerias e acordos realizados, procurando realizar o acompanhamento e avaliação do processos e resultados dessas parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Comunicação e Marketing ➤ Equipa de Autoavaliação 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção, Conselho Pedagógico, Departamentos</p>	<p>Impacto = 1</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 5</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
5- Processos	7. Promover a avaliação das respostas educativas personalizadas (apoios educativos, tutorias, sala de estudo, educação especial, pedagogia diferenciada).	<ul style="list-style-type: none"> → Avaliação dos apoios educativos na ótica do grau de satisfação dos alunos, docentes e encarregados de educação, bem como opiniões sobre a sua melhor forma de funcionamento → Análise da organização dos recursos aplicados a todas as dinâmicas dos apoios educativos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Autoavaliação 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pelo Conselho Pedagógico e Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 6</p>
	8. Envolver mais a comunidade educativa na identificação e na implementação de mudanças, no sentido de se melhorarem as ofertas e os processos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> → Promoção de reuniões com delegados de turma no sentido de recolher informações (sobre melhorias nas ofertas e processos educativos, na disciplina, nas atividades, no meio escolar) → Criação da caixa de sugestões para a comunidade escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Diretores de Turma e Professores Titulares ➤ Equipa de Autoavaliação 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção, Conselho Pedagógico, Departamentos</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 3</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 7</p>
	9. Consolidar a articulação entre os Departamentos, no sentido do desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica, motivando os docentes na criação de mecanismos de inovação pedagógica e melhoria de boas práticas.	<ul style="list-style-type: none"> → Consolidação da articulação entre os Departamentos Curriculares, trabalhando a interdisciplinaridade em projetos ou em contexto curricular de sala de aula (nas áreas da avaliação, metodologia pedagógica, conteúdos programáticos) → Partilha de informação entre os docentes sobre os conteúdos adquiridos em formação realizada → Desenvolvimento de momentos de formação partilhada, de workshops de boas práticas experimentadas, ou de sessões de trabalho conjunto (construção de recursos pedagógicos, planificação articulada, monitorização do cumprimento, técnicas e processos para apoios educativos,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Departamentos Curriculares 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pelo Conselho Pedagógico e Departamentos</p>	<p>Impacto = 3</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 7</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
6- Resultados orientados para os clientes - Alunos	10. Trabalhar as competências sociais e pessoais dos alunos, reduzindo o ruído excessivo, melhorando o seu comportamento, reduzindo os episódios e processos de indisciplina dentro e fora da sala de aula, melhorando a comunicação entre os elementos que devem atuar na resolução dos problemas de caráter disciplinar.	<ul style="list-style-type: none"> → Melhoria da atuação do gabinete de intervenção do aluno e consolidação do Plano de Ação contra a Indisciplina dos alunos em espaço escolar em vários estabelecimentos educativos do Agrupamento → Realização de iniciativas de debate e atuação, incorporando todos os agentes educativos (alunos, professores, funcionários, encarregados de educação), no sentido de melhorar a conduta dos alunos em contexto escolar, estabelecer regras de conduta → Execução de planos de ação de desenvolvimento das competências sociais e pessoais dos alunos, em todos os anos da escolaridade básica → Realização de assembleias de turma para discussão das relações interpessoais em contexto escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Coordenação do GIA ➤ Departamentos curriculares ➤ Associações de Pais ➤ CPCJ ➤ Delegados de Turma 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 3</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 3</p> <p>Valor: 8</p>
	11. Melhorar a satisfação dos alunos em relação aos serviços sociais prestados pela escola (bar, cantina, papelaria), bem como em relação ao transporte escolar, segurança no exterior (à entrada e saída das escolas e paragem de autocarro), e acondicionamento dos espaços lúdicos e verdes das escolas.	<ul style="list-style-type: none"> → Desenvolvimento de mecanismos para auscultação da opinião dos alunos sobre as escolas, procurando igualmente conhecer os seus interesses e expectativas em relação à Escola → Articulação com as entidades responsáveis pelos serviços de transportes escolares no sentido de melhorar esses mesmos serviços, englobando os alunos e encarregados de educação no compromisso do cumprimento das regras → Recolha de informação junto dos elementos da comunidade escolar no sentido de procurar conhecer os desejos e anseios para a melhoria dos espaços verdes e espaços lúdicos envolventes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Câmara Municipal de Ílhavo ➤ Delegados de Turma ➤ Equipa dos Projetos Escolares 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pela Equipa de Autoavaliação</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 1</p> <p>Satisfação = 3</p> <p>Valor: 6</p>
	12. Melhorar o rendimento dos alunos com sucesso de qualidade, rentabilizando as suas capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> → Promoção do envolvimento dos alunos em projetos de índole tecnológica, artística, desportiva, literária, para desenvolver as suas capacidades → Aposta na criação de turmas de desenvolvimento para a rentabilização das capacidades dos alunos → Criação de concursos culturais para valorização do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Biblioteca Escolar ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Projetos de desenvolvimento 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 6</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
7- Resultados relativos às pessoas – docentes e funcionários	13. Aumentar a motivação para o desempenho da função docente e não docente, encorajando os vários agentes educativos a aplicar práticas de excelência educativa, dando oportunidades para o desenvolvimento de novas competências.	<ul style="list-style-type: none"> → Promoção da aquisição de competências por parte dos assistentes operacionais para o desenvolvimento de tarefas nos diversos setores de atuação e funcionamento do Agrupamento → Promoção do reconhecimento do trabalho realizado pelos docentes e não docentes em ata ou através de louvor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos Curriculares ➤ Corpo de assistentes operacionais e técnicos 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 6</p>
	14. Melhorar os regulamentos e manuais de procedimentos, de maneira a que todos os agentes educativos e demais membros da comunidade educativa compreendam o funcionamento e orgânica das várias estruturas do Agrupamento, e possibilitar que essa informação seja do seu conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> → Divulgação do plano estratégico do Agrupamento junto de todos os elementos da comunidade escolar, no sentido de conhecerem o que se pretende para cada ano letivo em matéria de metas, resultados, processos, projetos, dinâmicas → Criação de um grupo de trabalho para a elaboração de manuais de procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Grupos de trabalho criados 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 3</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 7</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
8- Impacto na Sociedade	<p>15. Melhorar a divulgação dos resultados, dos estudos, das atividades, dos projetos, e demais serviços prestados pelo Agrupamento.</p>	<p>→ Consolidação da divulgação dos vários relatórios elaborados e estudos promovidos pela Equipa de Autoavaliação</p> <p>→ Divulgação dos resultados obtidos pelo Agrupamento (internos e externos) junto de várias instâncias e destinatários e usando diversas plataformas e mecanismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Equipa de Comunicação e Marketing 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto =</p> <p>Capacidade =</p> <p>Satisfação =</p> <p>Valor:</p>
	<p>16. Agrupamento deve melhorar a publicitação das atividades junto da opinião pública e comunicação social, trabalhando a imagem do Agrupamento e conhecer a opinião do meio envolvente sobre a Escola (o impacto na vida das pessoas e empresas ou o que se espera do Agrupamento).</p>	<p>→ Consolidação do uso de plataformas de comunicação e de redes sociais para promover a divulgação do trabalho realizado pelo Agrupamento em matéria de atividades, projetos, eventos e resultados</p> <p>→ Criação de Equipa de Comunicação e Marketing pela divulgação de informação junto da opinião pública e dos vários órgãos de comunicação social e das redes sociais</p> <p>→ Promoção de formas de conhecer a opinião das pessoas do meio envolvente sobre as atividades e a atuação das escolas do Agrupamento</p> <p>→ Melhoria da informação prestada aos encarregados de educação sobre os eventos que se realizam nas escolas do Agrupamento, bem como situações resultantes do seu funcionamento, articulando melhor entre a Escola e a Família</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Equipa de Comunicação e Marketing ➤ Diretores de Turma, Professores Titulares de Turma e Educadores 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 6</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
9- Resultados de desempenho-chave	17. Melhorar os resultados escolares.	<ul style="list-style-type: none"> → Desenvolvimento em Departamento Curricular de espaços para pensar em melhorias das práticas pedagógicas e estratégias de ensino e aprendizagem em sala de aula → Promoção da autoavaliação das aprendizagens dos alunos, integrando os encarregados de educação nesse procedimento contínuo de autoavaliação → Realização de concursos de promoção e valorização de conhecimentos e aprendizagens entre os alunos → Aperfeiçoamento dos planos de acompanhamento pedagógico individuais, integrando e envolvendo mais os alunos e os respetivos encarregados de educação → Intervenção nos apoios educativos, procurando diagnosticar claramente as várias situações e planificar as melhores respostas, adequando mais favoravelmente os recursos ao apoio (sala de aula, individual, grupo, temporário ou continuado), às tutorias e à coadjuvação/ assessoria docente, projetando igualmente a melhor organização dos recursos e dos apoios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos Curriculares ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Equipa dos Projetos Escolares ➤ Conselhos de Turma e Conselho de Docentes ➤ Conselhos de Coordenação de Ano/ Pedagógico 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 3</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 3</p> <p>Valor: 8</p>
	18. Melhorar a divulgação da informação (resultados, processos, orçamento escolar, documentos, parcerias) para todos os elementos da comunidade escolar, procurando ter a certeza de que a informação é recebida.	<ul style="list-style-type: none"> → Divulgação de relatórios e informação à comunidade escolar, sobre os resultados, processos, parcerias, estudos, utilizando vários meios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos curriculares ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Equipa de Comunicação e Marketing 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Impacto = 2</p> <p>Capacidade = 2</p> <p>Satisfação = 2</p> <p>Valor: 6</p>



Critério da CAF	Área de Melhoria	Ações de Melhoria a desenvolver entre 2018 e 2020	Agentes / Responsáveis	Monitorização	
	19. Medir a taxa de participação das partes interessadas – docentes, funcionários, alunos e encarregados de educação – na organização.	→ Realização de estudo sobre a medição de participação dos vários elementos da comunidade educativa na vida da escola, bem como a opinião de cada um sobre o funcionamento do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">➤ Direção➤ Conselho Pedagógico➤ Equipa de Autoavaliação	Ao longo de todo o ano letivo Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico	Impacto = 2 Capacidade = 2 Satisfação = 2 Valor: 6

CONCLUSÕES

O Plano de Melhorias é uma tarefa dinâmica que se estenderá ao longo de três anos letivos. O seu valor e o resultado da sua execução serão medidos numa nova autoavaliação a realizar previsivelmente em 2020-2021. Deste modo, procura-se acompanhar os procedimentos de avaliação interna com a duração dos mandatos dos órgãos de gestão.

O presente Plano de Melhorias obedece aos normativos do modelo CAF.

Recolheram-se as preocupações dos Departamentos Curriculares, envolvendo a comunidade escolar. Reuniu-se, assim, um elevado número de sugestões de melhoria e decidimos agrupá-las por critério da CAF e por grau de importância. Foi possível assim, partindo dessas sugestões de melhoria, construir as ações de melhoria.

Cada ação de melhoria é subdesenvolvida em propostas de melhoria que são ideias executáveis em jeito de objetivo dinâmico de atuação. Num processo de implementação de processos de melhoria, a responsabilidade da implementação cabe aos órgãos de gestão, bem como a cada agente educativo, com a sua quota parte de corresponsabilização na concretização das medidas de ação de melhoria. Por outras palavras, ninguém se poderá alhear deste trabalho coletivo para a construção de uma Escola de qualidade.

A consciencialização de que o valor e o contributo de cada um é essencial para o sucesso de todo o Agrupamento de Escolas.

PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA

As ações de melhoria são elaboradas em fichas próprias, desenvolvendo um conjunto de requisitos constantes das mesmas e que respondem a uma série de perguntas sobre a ação de melhoria, os responsáveis, cronologias, objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- CAF – A estrutura comum de avaliação, <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm> (acedido em fevereiro de 2013)
- Fraga, Nuno Silva, Resultados da Autoavaliação – Elaboração de Planos de Melhoria, <http://www3.uma.pt/nunosilvafraga/wp-content/uploads/2008/05/planos-de-melhoria.pdf> (acedido em fevereiro de 2013)