



PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA

2022-2025

Designação da organização	Agrupamento de Escolas Nº 2 de Beja
Coordenação do PAM	Equipa de auto-avaliação

Data: 08/11/2022



Índice

ÍNDICE.....	1
ÍNDICE DE TABELAS.....	2
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
2. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO.....	5
3. OBJETIVOS DO PAM	6
4. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO.....	7
5. ABRANGÊNCIA E RELEVÂNCIA DAS AÇÕES DE MELHORIA	12
6. AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	15
6.1. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO	15
6.2. PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA QUE RESULTARAM DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS	16
6.3. FUNDAMENTAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA PRIORITÁRIAS	17
AS AÇÕES DE MELHORIA.....	21
6.4. PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	21
6.5. DESCRITORES DAS FICHAS DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	23



Índice de tabelas

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	3
TABELA 2 – LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA, AGREGADAS POR PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO ABRANGENTES E QUICK-WINS	7
TABELA 3 – CONTRIBUTO DAS AM PARA A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO.....	12
TABELA 4 - CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO.....	15
TABELA 5 – PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	16
TABELA 6 – FUNDAMENTAÇÃO DA PONTUAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
TABELA 7 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS.....	21
TABELA 8 – DESCRIÇÃO DOS CAMPOS DAS FICHAS DAS AM.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.

1. Sumário executivo

O presente documento tem como objetivo apoiar a Direção do Agrupamento de Escolas Nº 2 de Beja (AEN2B) 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 em reunião a 8 de novembro de 2022 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 14 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/ALUNOS/PAIS-EE/PD	Adotar dispositivos pedagógicos inovadores
2.	EAA	Agilizar a gestão patrimonial
3.	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa
4.	EAA	Melhorar a gestão de parcerias
5.	EAA/PD/PND	Melhorar a gestão de RH
6.	ALUNOS/PAIS-EE/PD	Melhorar as competências do PD e PND
7.	EAA	Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados
8.	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Promover a sustentabilidade ambiental
9.	ALUNOS/PAIS-EE	Reforçar a segurança no AEB2
10.	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Reforçar o envolvimento e a participação da comunidade educativa
11.	EAA/ALUNOS/PAIS-EE/PD	Reforçar recursos e competências para a transição digital
12.	ALUNOS/PAIS-EE/PD	Requalificar os edifícios, o espaço exterior e melhorar as acessibilidades
13.	ALUNOS/PAIS-EE/PD/PND	Transformar a alimentação numa bandeira do AEB2
14.	PAIS-EE/PD	Transformar as bibliotecas escolares em polos de investigação, de trabalho colaborativo e aprendizagem

O PAM deverá ser integrado no planeamento estratégico do AEN2B, sendo fundamental a sua divulgação, efetiva implementação, monitorização e avaliação.

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



2. Introdução e enquadramento

O presente Plano de Ações de Melhoria (PAM) resulta do exercício de autoavaliação, com base no modelo *Common Assessment Framework* (CAF), realizado pelo Agrupamento de Escolas Nº 2 de Beja (AEN2B) 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. Teve ainda em conta os relatórios das últimas avaliações externas e a perceção da nova realidade do agrupamento no que diz respeito aos migrantes que o procuram especialmente na vertente do ensino de adultos.

Para a priorização das ações de melhorias, e tendo presente que o novo Projeto Educativo está em construção, foi considerado o previsto no Projeto de Intervenção da Diretora, de abril 2022, com vista a promover o alinhamento do PAM com a estratégia do AEN2B e a valorizar as ações que contribuem para cumprir os objetivos estratégicos e operacionais aí definidos os quais visam a concretização da missão e visão do Agrupamento.

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 e 2024-2025

4. Resultados da autoavaliação

A análise das respostas dos diversos públicos inquiridos nesta aplicação da CAF Educação, é evidente a preocupação (mais de 50% das sugestões de melhoria) com as áreas de organização e processos, envolvimento e participação, comunicação interna e externa e necessidade de um ambiente educativo inovador, conforme observamos no gráfico seguinte:

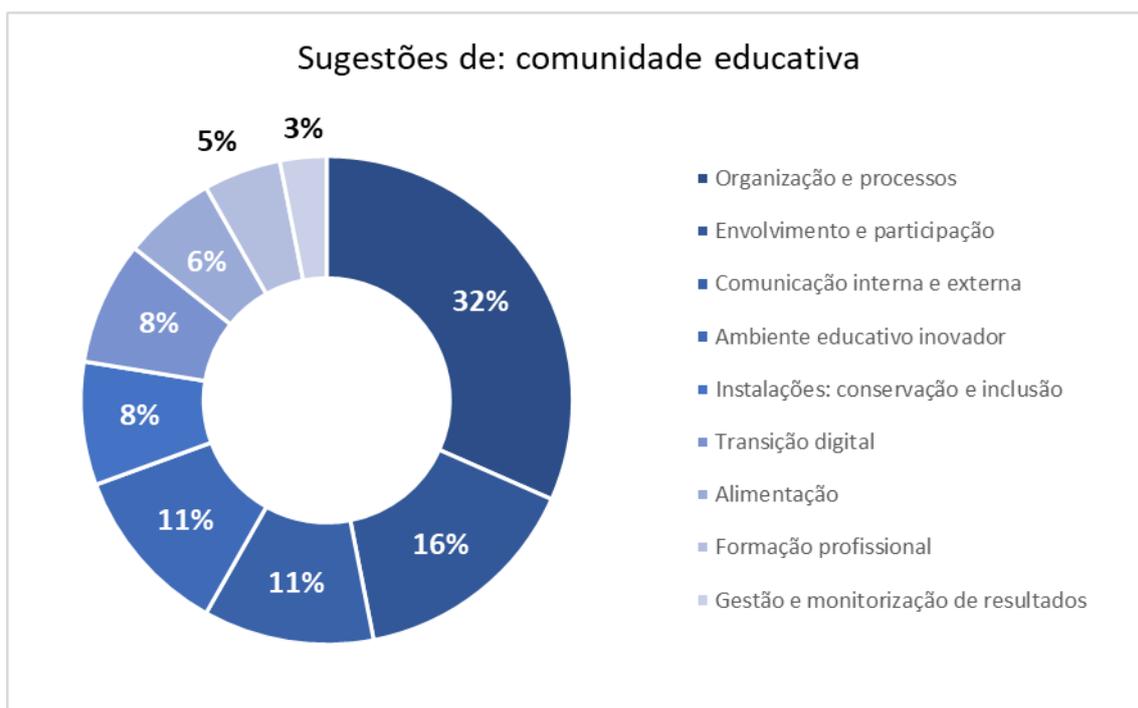


Gráfico 1 – Sugestões de melhoria da comunidade educativa, por áreas de intervenção

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

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

Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Melhorar a qualidade da alimentação;	ALUNOS	Transformar a alimentação numa bandeira do AEB2
Melhorar a qualidade, variedade e quantidade da comida no bar e no refeitório;	PAIS/EE	
Deixar de servir doces na sobremesa do almoço;	PAIS/EE	
Melhorar a qualidade, variedade e quantidade da comida no bar;	PD	
Disponibilizar máquina de comidas/bebidas para professores/funcionários;	PND	
Aumentar variedade dos alimentos do Bar;	PND	
Alargar o horário do Bar;	PND	



Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria	
Modernizar o ensino;	ALUNOS	Promover um ambiente educativo inovador	
Variar métodos de ensino para que haja mais motivação e desenvolvimento de competências;	ALUNOS		
Dinamizar o voluntariado como forma de aquisição de competências;	ALUNOS		
Realizar palestras sobre o mercado de trabalho;	ALUNOS		
Preparar os alunos para a “vida real”;	ALUNOS		
Promover a componente pratica do currículo (visitas de estudo, projetos de valorização da escola e da comunidade);	PAIS/EE		
Estimular a criatividade, o pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas;	PAIS/EE		
Promover aulas práticas em laboratório;	PAIS/EE		
Clarificar os critérios avaliação dos alunos;	PAIS/EE		
Diversificar os horários para os diversos clubes, de forma a possibilitar conciliar com os horários dos alunos interessados;	PAIS/EE		
Promover atividades/projetos conjuntos entre os diferentes setores (educação geral, profissional e de adultos);	PD		
Criar no ensino secundário o Projeto- “Projeto Secundário Superior” para alunos com melhor desempenho académico, com vista a alargarem horizontes em termos de escolha de cursos, projetos internacionais e profissionais. Nomear um coordenador deste projeto que reúna com estes alunos uma vez por semana e, em conjunto, procurem orientação e informação relativa a estes temas;	EAA		
Criar um plano de divulgação e comunicação do PE e da visão e missão do agrupamento. Integrar o plano no próprio PE;	EAA	Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa	
Reduzir o tempo de resposta por parte dos professores;	ALUNOS		
Melhorar a página da escola e colocar mais informação online;	ALUNOS		
Melhorar a comunicação com os pais/EE;	PAIS/EE		
Melhorar o site da escola em termos de atualização de informação;	PAIS/EE		
Melhorar a comunicação interna;	PD		
Promover a clareza na tomada de decisões e respetivas justificação;	PD		
Promover o diálogo e a comunicação clara com os professores;	PD		
Melhorar o conhecimento das atividades dos diferentes setores (educação geral, profissional e de adultos);	PD		
Melhorar a circulação da informação entre PND, lideranças intermédias e a gestão;	PND		
Realizar reuniões com o PND para transmitir informações do funcionamento da escola;	PND		
Criar um repositório sistematizado onde a informação é armazenada e disponibilizada à comunidade escolar, nomeadamente à equipa de autoavaliação, entre outros;	EAA		
Envolver os alunos na inovação dos processos (alterações/inovações introduzidas nas suas aulas);	EAA		Reforçar o envolvimento e a participação da comunidade educativa
Alargar as questões dos inquéritos de satisfação, aplicados no âmbito da CAF educação, de modo a enquadrar a medição da perceção nas suas várias vertentes;	EAA		
Incluir nos documentos estruturantes da escola, nomeadamente no próximo PE, objetivos e metas que incluam o envolvimento dos alunos e dos seus representantes legais, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos, que correspondam às suas expectativas e sejam geridos pela	EAA		



Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
organização;		
Consultar os alunos sobre o que esperam da escola e quais as suas necessidades em termos de produtos e serviços da escola. Os resultados do processo, que correspondam às expectativas dos alunos, devem ser posteriormente geridos pela Direção;	EAA	
Criar mecanismos apropriados para que os alunos sejam ouvidos. (ex. caixa de sugestões; na página da escola existir um link para “Elogios, Sugestões e Reclamações”; realizar reuniões periódicas entre Diretor/Direção e representantes dos delegados de turma);	EAA	
Colocar na página da escola um link para “Elogios, Sugestões e Reclamações”;	EAA	
Criar condições para ouvir periodicamente e regularmente os representantes dos alunos;	EAA	
Promover a realização de ações informativas, claras e acessíveis a toda a comunidade escolar, por parte do Conselho Geral, sobre o orçamento da escola;	EAA	
Envolver o PD em atividades/projetos conjuntos;	PD	
Promover a intervenção do PD nas tomadas de decisão;	PD	
Melhorar o envolvimento do PND nas decisões;	PND	
Promover o debate entre o PND e os respetivos superiores para a identificação de melhorias;	PND	
Melhorar a atitude e disponibilidade do PND;	ALUNOS	Melhorar as competências do PD e PND
Promover o respeito e a igualdade de tratamento entre alunos por parte do PD;	ALUNOS	
Ministrar formação de funcionários ao nível das competências para interagir com os alunos;	PAIS/EE	
Diversificar os horários da formação;	PD	
Promover formação em liderança, comunicação e gestão de conflitos;	PD	
Clarificar e simplificar procedimentos relativos à monitorização de dados de diferentes naturezas. Criar um observatório e um arquivo digital;	EAA	Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados
Solicitar anualmente à secretaria dados relativos aos RH (ex. taxa de absentismo, outros);	EAA	
Identificar, criar e utilizar instrumentos de monitorização da gestão da imagem;	EAA	
Clarificar nos documentos estruturantes da escola e junto das lideranças intermédias as funções dos coordenadores de departamento e de ciclo no processo de autoavaliação do agrupamento e na avaliação do Projeto Educativo, nomeadamente na recolha de dados e indicadores de sucesso;	EAA	
Melhorar a conservação dos edifícios;	ALUNOS	Requalificar os edifícios, o espaço exterior e melhorar as acessibilidades
Renovar as casas de banho;	ALUNOS	
Melhorar as acessibilidades para deficientes (rampas e elevadores);	ALUNOS	
Melhorar o estacionamento;	ALUNOS	
Melhorar as acessibilidades;	PAIS/EE	
Criar zonas cobertas no exterior;	PAIS/EE	
Requalificar os espaços exteriores;	PAIS/EE	
Requalificar as instalações desportivas e renovar os materiais desportivos;	PD	



Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Promover o respeito pelo ambiente (espaços verdes, reciclagem); Elaborar um plano para a utilização dos recursos energéticos forma eficiente, eficaz e sustentável;	ALUNOS EAA	Promover a sustentabilidade ambiental
Aumentar a segurança no interior da escola (<i>bullying</i> , vigilância dos funcionários);	ALUNOS	Reforçar a segurança no AEB2
Aumentar a segurança colocando gradeamento e reforçando a vigilância;	PAIS/EE	
Biblioteca: alargar o horário, equipar com mais computadores e melhorar a rede informática;	PAIS/EE	Transformar as bibliotecas escolares em polos de investigação, de trabalho colaborativo e aprendizagem
Promover o desenvolvimento de projetos em parceria com a biblioteca escolar;	PD	
Biblioteca: alargar o horário e a qualidade de atendimento da Biblioteca;	PD	
Promover a autonomia e o reconhecimento do esforço individuais e das equipas;	PD	
Reduzir o trabalho burocrático do PD;	PD	Melhorar a gestão de RH
Melhorar os horários do PND;	PND	
Promover a realização de exercícios de autoavaliação e heteroavaliação por parte dos docentes de cada departamento (fora do âmbito da SAAD). A iniciativa de cada departamento deverá ser coordenada pelo responsável pela AD;	EAA	
Simplificar o procedimento para aquisição de equipamentos e materiais para as diversas atividades, incluindo os materiais de sala de aula, laboratórios, entre outros. Este procedimento deve garantir que os recursos chegam ao utilizador atempadamente;	EAA	Agilizar a gestão patrimonial
Criar uma equipa que proceda ao levantamento de necessidades em termos de equipamentos e identifique prioridades tendo em conta o bem-estar e saúde dos alunos;	EAA	
Reforçar as equipas responsáveis pela gestão de parcerias nos diversos domínios de atuação do agrupamento. Nomear coordenadores para gerir as parcerias, e respetivos suplentes que assegurem os trabalhos na ausência do coordenador;	EAA	Melhorar a gestão de parcerias
Continuar a apostar fortemente na capacitação digital (permanente melhoria do PADDE);	EAA	Reforçar recursos e competências para a transição digital
Melhorar o suporte aos utilizadores dos recursos tecnológicos (ex. reforçar a equipa de manutenção, ministrar formação, alocar um funcionário ao suporte às aulas);	EAA	
Criar uma equipa para aprofundar a inovação na escola/reforço da equipa PADDE;	EAA	
Promover a realização de novas parcerias para apoio na capacitação digital de docentes;	EAA	
Adequar e melhorar o PADDE. Reforçar a Equipa PADDE;	EAA	
Melhorar o ecossistema tecnológico (Internet, computadores);	ALUNOS	
Reforçar o uso das tecnologias na sala de aula;	ALUNOS	
Renovar o equipamento informático das salas TIC;	PD	
Adotar o sistema de separação e reciclagem de resíduos;	PAIS-EE/PD	Quick-Win
Avaliar a possibilidade de alargar o horário dos serviços (reprografia, secretaria, papelaria, biblioteca e bar);	ALUNOS/PAIS-EE/PD	Quick-Win
Avaliar a possibilidade de aumentar a duração dos intervalos;	ALUNOS	Quick-Win
Criar pastas digitais com todo o tipo de informação relevante;	EAA	Quick-Win



Tópicos/sugestões de melhoria	Fonte	Propostas de intervenção/ações de melhoria
Criar regras para evitar ruído nos corredores e debaixo das janelas das salas;	PD	Quick-Win
Definir um procedimento para acolhimento e apoio dos novos colaboradores;	EAA	Quick-Win
Incentivar a dinamização da Associação de Estudantes e da Associação de Pais (melhor comunicação, mais iniciativas);	ALUNOS/PAIS-EE	Quick-Win
Melhorar a higiene da escola;	ALUNOS	Quick-Win
Melhorar a higiene das casas de banho e disponibilizar papel higiénico;	PAIS/EE	Quick-Win
Melhorar a organização e controlo da entrada e saída de alunos;	PAIS/EE	Quick-Win
Melhorar os horários de atendimento dos DT;	PAIS/EE	Quick-Win
Promover a mobilidade intercarreiras para o PND licenciado;	PND	Quick-Win
Promover a utilização dos dois portões em qualquer horário;	PAIS/EE	Quick-Win
Solicitar ao Município um desfibrilhador e promover a formação de PD e PND.	EAA	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 AEN2B 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. Adotar dispositivos pedagógicos inovadores	Elaborar proposta de dispositivos pedagógicos inovadores que procurem tornar a aprendizagem mais estimulante. Realizar projetos-piloto para testar os dispositivos pedagógicos. Implementar metodologias de <i>problem-solving</i> e a aprendizagem por projeto.	PID/OP - Substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de competências, assente em pedagogias inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, as TIC, o ensino artístico, as línguas estrangeiras. Exemplos de ações a desenvolver: - Promover práticas pedagógicas de natureza colaborativa e exploratória (aprendizagem ativa) suportada em exercícios de investigação. - Incentivar o desenvolvimento de diferentes tipos de práticas pedagógicas - Investir na criação de: (i) Hábitos de pensar / raciocinar de forma crítica; (ii) Capacidade para recolher, organizar e analisar informação; (iii) Capacidade para trabalhar em equipa de forma colaborativa e dinâmica; (iv) Capacidade para aplicar os conhecimentos adquiridos na resolução de problemas; - Descentralizar o processo de ensino-aprendizagem relativamente ao tempo e ao espaço da sala de aula. - Incentivar as atividades complementares à “sala de aula”, envolvendo pesquisas de informação, discussão e o acesso facilitado a informação. PID/E - Promover o desenvolvimento de competências do PD com vista a substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de competências, assente em pedagogias inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, as TIC, o ensino artístico, as línguas estrangeiras.
2. Agilizar a gestão patrimonial	Simplificar o procedimento para aquisição de equipamentos e materiais para as diversas atividades para garantir que os recursos chegam ao utilizador atempadamente; Criar uma equipa que proceda ao levantamento de necessidades em termos de equipamentos e identifique prioridades tendo em conta o bem-estar e saúde dos alunos.	PID/Estr - Desenvolver políticas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira
3. Implementar procedimentos e	Adotar práticas de comunicação interna e externa que respondam às	PID/OP - Divulgar as atividades da escola nos órgãos de comunicação social e Internet. Criar



Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico (1)
desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa	necessidades da comunidade educativa.	uma identidade do Agrupamento. PID/OP - Melhorar os processos de comunicação interna. PID/OP - Promover a normalização dos processos de comunicação externa. EQAVET - Melhorar o site do AEN2B de modo a melhorar a comunicação com as partes Interessadas. Os campos do sítio institucional referidos como “em construção”, deverão ser disponibilizados com a informação respetiva, contributo essencial para incrementar confiança e eficiência da EFP perante seus pares.
4. Melhorar a gestão de parcerias	Nomear coordenadores para gerir as parcerias. Avaliar as parcerias e melhorar o contacto regular com os parceiros.	PID/OP - Desenvolver parcerias e redes com outras organizações
5. Melhorar a gestão de RH	Promover a autonomia e o reconhecimento do esforço individuais e das equipas. Reduzir o trabalho burocrático do PD. Melhorar os horários do PND. Promover a realização de exercícios de autoavaliação e heteroavaliação por parte dos docentes de cada departamento (fora do âmbito da SAAD).	PID/OP - Gerir racionalmente os recursos humanos existentes. PID/Estr - Reconhecer e premiar os esforços individuais e de equipas. PID/A - Organizar o trabalho do Pessoal Não Docente com base no diálogo e na equidade.
6. Melhorar as competências 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.	PID/OP - Implementação de um dispositivo formativo. PID/OP - Adequar os saberes e competências do PD e PND a uma correta execução das respetivas funções, quer individualmente, quer em equipa. PID/E - Promover o desenvolvimento de competências do PD com vista a substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de competências, assente em pedagogias inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, as TIC, o ensino artístico, as línguas estrangeiras. EQAVET - Apostar fortemente na formação contínua dos professores dos cursos profissionais.
7. 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.	PID/Estr - Planear a melhoria contínua e a monitorização dos processos PID/OP – E3: Qualidade do Serviço Prestado e Impacto na Comunidade - Reforçar as ações de autoavaliação do agrupamento. CAF - Processo CAF Referido várias vezes pela EAA e mesmo nas sugestões de melhoria recolhidas
8. Promover a sustentabilidade ambiental	Definir a política de responsabilidade ambiental e os respetivos procedimentos. Monitorizar e avaliar a responsabilidade ambiental da instituição.	PID/OP - Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais.
9. Reforçar a segurança no AEB2	Adotar procedimentos para reduzir a insegurança dentro do recinto escolar.	PID/Estr - Garantir a segurança no espaço escola e nas suas imediações



Ação de melhoria (AM)	Objetivos da AM	Alinhamento estratégico (1)
		PID/OP - Combater a indisciplina
10. Reforçar o envolvimento e a participação da comunidade educativa	Instituir procedimentos que melhorem o envolvimento dos alunos, pais/EE, PD e PND.	PID/OP - Intensificar a participação e o envolvimento dos Pais e/ou Encarregados de Educação na vida da escola e no acompanhamento escolar dos seus filhos. PID/OP - Desenvolver metodologias diversas de abordagem e envolvimento dos Encarregados de Educação. PID/OP - Implicar os Encarregados de Educação na Educação dos seus filhos. PID/A - Promover reuniões periódicas entre o pessoal não docente e o Órgão de Gestão, no sentido de auscultar as suas preocupações. PID/A - Criar um espaço para fazer a recolha sugestões / reclamações relativamente a todos os serviços. EQAVET – Realizar ações de incentivo e maior envolvimento dos <i>stakeholders</i> internos e externos nos futuros inquéritos de satisfação.
11. Reforçar recursos e competências para a transição digital	Melhorar o suporte aos utilizadores dos recursos tecnológicos (ex. reforçar a equipa de manutenção dos recursos tecnológicos, ministrar formação, alocar um funcionário ao suporte às aulas). Promover a realização de novas parcerias para apoio na capacitação digital de docentes. Adequar e melhorar o PADDE. Reforçar a Equipa PADDE; Melhorar o ecossistema tecnológico (Internet, computadores).	PID/Estr - Utilizar as medidas previstas no PADDE, a fim de melhorar as condições de trabalho dos diversos intervenientes educativos.
12. Requalificar os edifícios, o espaço exterior e melhorar as acessibilidades	Melhorar o bem-estar dos alunos e promover a inclusão.	PID/Est - Intervir de forma célere nas situações de degradação física, que comprometam a segurança e o bom desenvolvimento das tarefas escolares.
13. Transformar a alimentação numa bandeira do AEB2	Promover uma alimentação saudável, variada e saborosa Envolver a comunidade educativa na reestruturação dos serviços de bar e refeitório. Integrar o tema da alimentação em projetos do AEB2.	PID/A - Criar estruturas de apoio à formação na área da restauração – serviço de mesa e bar, que seja um polo de dinamização dos espaços escolares junto da comunidade.
14. Transformar as bibliotecas escolares em polos de investigação, de trabalho colaborativo e aprendizagem	Desenvolver projetos curriculares em parceria com as bibliotecas escolares, transformando este recurso num facilitador do processo de aprendizagem, Alargar o horário das bibliotecas; Melhorar a qualidade do atendimento das bibliotecas.	PID/A - Manter e utilizar de forma adequada os recursos e equipamentos que permitam melhorar o funcionamento das Bibliotecas Escolares do Agrupamento. PID/OP - Promover a BE enquanto parceiro privilegiado na execução do processo de ensino aprendizagem.

(1) PID/OP – Objetivo Operacional do Projeto de Intervenção da Diretora 2022; PID/Estr – Estratégia constante no Projeto de Intervenção da Diretora 2022; PID/A - Ação prevista no Projeto de Intervenção da Diretora 2022. EQAVET - Relatório Final de Verificação EQAVET 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 PID/OP – Objetivo Operacional do Projeto de Intervenção da Diretora 2022; PID/Estr – Estratégia constante no Projeto de Intervenção da Diretora 2022; PID/A - Ação prevista no Projeto de Intervenção da Diretora 2022. Recomendação constante no Relatório Final de Verificação EQAVET 2020.

6.2. Priorização das Ações de melhoria que resultaram da aplicação dos questionários

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. Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa (realizada em AM do PAM anterior)	3 Objetivos Operacionais do PID 1 Recomendação EQAVET	5	5	5	125	1º
2. Melhorar procedimentos internos para recolha e monitorização de dados	1 Estratégia do PID, 1 Objetivo operacional do PID 1 Recomendação da EAA	4	4	3	45	3º
3. Adotar dispositivos pedagógicos inovadores	1 Objetivo Operacional e 1 Estratégia do PID	5	4	5	100	1º
4. Reforçar o envolvimento e a participação da comunidade educativa	3 Objetivos Operacionais e 2 Estratégias do PID 1 Recomendação EQAVET	5	3	5	75	2º
5. Transformar as bibliotecas escolares em polos de investigação, de trabalho colaborativo e aprendizagem	1 Objetivo Operacional e 1 Ação do PID	5	4	5	100	1º
6. Agilizar a gestão patrimonial	1 Estratégia do PID	5	5	4	100	1º
7. Melhorar a gestão de parcerias	1 Objetivo Operacional do PID	3	5	3	45	3º
8. Melhorar a gestão de RH	1 Objetivo Operacional, 1 Estratégia e 1 ação do PID	5	3	3	45	3º
9. Melhorar as competências do PD e PND	2 Objetivos Operacionais e 1 Estratégia do PID 1 Recomendação EQAVET	5	3	3	45	3º
10. Reforçar a segurança no AEB2	1 Objetivo Operacional e 1 Estratégia do PID	3	3	5	45	3º
11. Reforçar recursos e competências para a transição digital	1 Estratégia do PID	5	3	5	75	2º
12. Transformar a alimentação numa bandeira do AEB2	1 Ação do PID	3	3	5	45	3º
13. Promover a sustentabilidade ambiental	1 Objetivo Operacional do PID	3	3	3	27	4º
14. Requalificar os edifícios, o espaço exterior e melhorar as acessibilidades	1 Estratégia do PID	3	1	5	15	5º

³ Ver Tabela 3 – Contributo das AM para a estratégia da organização. PID – Plano de Intervenção da Diretora, EQAVET - Relatório Final de Verificação EQAVET 2020.

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 e 2024/2025. A estas devem ser acrescentadas as AM decididas em reunião de 8 de novembro de 2022, na 1ª reunião de nova equipa de auto-avaliação, a saber: ação para implementar a supervisão e acompanhamento das práticas letivas e uma ação para o desenvolvimento de uma parceria com a autarquia para com o objetivo de ajudar na integração dos nossos estudantes do ensino de adultos. Estas duas passam a ser as prioridades para implementação no ano letivo 2022-2023 e designar-se-ão P1 e P2 (a serem postas em prática no segundo e terceiro períodos deste ano letivo). Assim a ordem de priorização passa a ser:

Ação P1 - Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas de supervisão e acompanhamentos de práticas letivas.

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto na colmatação dos pontos fracos apontados pelas últimas avaliações externas
Capacidade	5	O AEN2B tem capacidade para implementar a ação no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser desenvolvida e controlada pelos coordenadores de departamentos curriculares da organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

Ação P2 - Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas de integração e inclusão dos estudantes migrantes

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto na resolução de problemas constados pela sensibilidade dos professores que trabalham com estes alunos, nomeadamente pela professora responsável pelo ensino de adultos, professora Fátima Chaveiro.
Capacidade	5	O AEN2B tem capacidade para implementar a ação no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser desenvolvida e controlada pelo coordenador do ensino de adultos, que voluntariamente se disponibilizou para o fazer.
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e comunidade escolar



Ação nº 1 - Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 3 Objetivos Operacionais do PID e 1 Recomendação EQAVET
Capacidade	5	O AEN2B tem capacidade para implementar a ação no curto prazo; requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada; pode ser controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação dos alunos e pais/EE

Ação nº 2 - Adotar dispositivos pedagógicos inovadores

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 1 Objetivo Operacional e 1 Estratégia do PID
Capacidade	3	O AEN2B 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 – Transformar as bibliotecas escolares em polos de investigação, de trabalho colaborativo e aprendizagem

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 1 Objetivo Operacional e 1 Ação do PID
Capacidade	3	O AEN2B 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 – Agilizar a gestão patrimonial (tornar eficiente o procedimento para aquisição de equipamentos e materiais para as salas de aulas e diversas atividades);

Critério	Pontuação	Justificação da pontuação
Impacto	5	Tem impacto em 1 Estratégia do PID, 1 Objetivo operacional do PID
Capacidade	5	O AEN2B tem capacidade para implementar a ação no curto/médio prazo; pode ser controlada pela organização
Clientes	5	A ação tem impacto direto na melhoria da satisfação da comunidade e no bem estar dos alunos.



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 9 ações para execução no 2º e 3º período do ano letivo 2022/2023 (e terem continuidade nos anos seguintes)

1. Adotar o sistema de separação e reciclagem de resíduos
2. Criar regras para evitar ruído nos corredores e debaixo das janelas das salas;
3. Definir um procedimento para acolhimento e apoio dos novos colaboradores;
4. Criar pastas digitais com todo o tipo de informação relevante;
5. Incentivar a dinamização da Associação de Estudantes e da Associação de Pais (melhor comunicação, mais iniciativas);
6. Melhorar a higiene da escola;
7. Melhorar a higiene das casas de banho e disponibilizar papel higiénico;
8. Melhorar a organização e controlo da entrada e saída de alunos;
9. Averiguar a possibilidade de meios como a solicitação ao Município um desfibrilhador e promover a formação de PD e PND.



As ações de melhoria

6.4. Planeamento das ações de melhoria

Tabela 6 - Cronograma de execução do Plano de Melhorias

Legenda

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

Ações de melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável Nomeado pela Direção para pôr em prática a AM ⁴	Responsável da EAA pela Avaliação da AM ⁵	Ações de 2.º e 3.º P 2023	Cronograma de execução (planificação em 2022/23)						Estado**
				2023/24			2024/2025			
				1º período	2º período	3º período	1º período	2º período	3º período	
Ação P1 - Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas de supervisão e acompanhamentos de práticas letivas.	Prof. Teresa Tavares	Prof Teresa Tavares	x	x	x	x	x	x	x	
Ação P2 - Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas de melhoria na integração e inclusão dos estudantes migrantes do agrupamento.	Prof. Fátima Chaveiro	Prof. Fátima Chaveiro	x	x	x					
AM01 - Implementar procedimentos e desenvolver iniciativas para melhorar a comunicação interna e externa	Sub-diretor, Prof. Pedro Martinho	Prof. Fátima Fernandes		x	X	X				
AM02 - Adotar dispositivos pedagógicos inovadores	Diretora do Agrupamento	Prof. Fátima Fernandes		x	X	X	X	X	X	
AM03 - Transformar as bibliotecas escolares em polos de investigação, de trabalho colaborativo e aprendizagem	Prof. Sandra Bettencourt	Prof. M ^a José Coimbra		x	X	X	X	X	X	
AM04 - Agilizar a gestão patrimonial - tornar eficiente o procedimento para aquisição de equipamentos e materiais para as salas de aulas e diversas atividades);	Diretora e Chefe serviços administrativos	Prof António Serra		x	X	X				
QW01 - Adotar o sistema de separação e reciclagem de resíduos	Delegados de grupo de CN e FQ	Prof Teresa Tavares		x	x	x				
QW02 - Criar pastas digitais com todo o tipo de informação relevante;	Coordenador (es) do PADDE – Prof. Ana Antunes e prof. Luís	Prof. Fátima Fernandes		x	x	x				

⁴ Devem ser indicados nomes de pessoas e não cargos ou funções.

⁵ Devem ser indicados nomes de pessoas e não cargos ou funções.



Ações de melhoria (AM) e Quick-Wins (QW)	Responsável Nomeado pela Direção para pôr em prática a AM ⁴	Responsável da EAA pela Avaliação da AM ⁵	Ações de 2.º e 3.º P 2023	Cronograma de execução (planificação em 2022/23)						Estado**
				2023/24			2024/2025			
				1º período	2º período	3º período	1º período	2º período	3º período	
	Amaral									
QW03 - Criar regras para evitar ruído nos corredores e debaixo das janelas das salas;	Sub- Diretor, prof Pedro Martinho	Prof. Maria José Coimbra		X						
QW04 - Definir um procedimento para acolhimento e apoio dos novos colaboradores;	Coordenadora de Departamento, prof. Mariana Conduto	Prof Mariana Conduto		X						
QW05 - Incentivar a dinamização da Associação de Estudantes e da Associação de Pais (melhor comunicação, mais iniciativas)	Sub- Diretor, prof Pedro Martinho e Presidente do CG, prof Joaquim Filipe	Prof. Fátima Fernandes		X						
QW06 - Melhorar a higiene da escola	Chefe dos funcionários em cada escola	Prof Teresa Pereira	X							
QW07 - Melhorar a higiene das casas de banho e disponibilizar papel higiénico	Chefe dos funcionários, em cada escola	Prof Teresa Pereira	X							
QW8 - Melhorar a organização e controlo da entrada e saída de alunos	Chefe dos funcionários, em cada escola	Prof Teresa Pereira	X							
QW9 - Averiguar a possibilidade de meios como a solicitação ao Município um desfibrilhador e promover a formação de PD e PND	Coordenador da equipa de segurança do agrupamento, Prof Sérgio Filipe	Prof Fátima Fernandes		X						

6.5. Descritores das fichas das ações de melhoria

Nota: estas fichas serão construídas por cada coordenador da AM, que será nomeado pela direção. A implementação da ação será da sua responsabilidade assim como dar a conhecer o balanço em termos de execução da mesma ao respetivo membro da EAA responsável pela sua averiguação, por escrito.

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada 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.



Este Plano de Melhorias foi elaborado e aprovado pela EAA e deverá agora ser apresentado ao Conselho Pedagógico para conhecimento dos membros deste Conselho e seguir os canais de comunicação do agrupamento. Deverá ser publicitado na página do agrupamento.

A coordenadora da EAA

Maria de Fátima Fortunato Fernandes