



PLANO DE MELHORIAS
21-23
(CAF EDUCAÇÃO)

FEVEREIRO DE 2022

EQUIPA DE AVALIAÇÃO INTERNA

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
3. INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA NOS CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIAS DA CAF E NOS DOMÍNIOS DO MODELO DE AVALIAÇÃO EXTERNA IGEC.	6
4. OPÇÕES METODOLÓGICAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS	7
5. PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	8
5.1 ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE ESCOLAR.....	8
5.2. CRITÉRIOS E ESCALAS DE PONTUAÇÃO.....	10
5.3 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA TENDO EM CONSIDERAÇÃO A PONTUAÇÃO NOS CRITÉRIOS DE IMPACTO, CAPACIDADE E SATISFAÇÃO	10
5.4 PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA	15
5.5. FICHAS DE PROJETO	20
6. DISPOSIÇÕES FINAIS.....	25
BIBLIOGRAFIA	26
ANEXO - PONTUAÇÃO DO APURAMENTO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS POR CRITÉRIO	28

1. INTRODUÇÃO

O presente Plano de Melhorias resulta do processo de autoavaliação implementado pela equipa de Avaliação Interna da Escola Secundária de Caldas das Taipas no biénio 2019-2021 e do qual resultou um diagnóstico da organização com base nos critérios e subcritérios do modelo CAF Educação. Neste relatório de avaliação interna, identificaram-se os pontos fortes e as propostas de melhoria agrupadas em áreas enquadradas nos critérios e subcritérios do modelo CAF Educação e nos domínios, campos de análise e referentes da Avaliação Externa (IGEC).

Com este plano, pretende-se promover, colaborativamente, o processo de reflexão interna sobre o modo como a ESCT organiza e gere os recursos internos e externos tendo em vista a melhoria da qualidade educativa, através das melhores práticas organizativas e pedagógicas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O processo de autoavaliação e plano de melhoria enquadram-se no âmbito do disposto na lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro, que pretende, nomeadamente:

- Assegurar o sucesso educativo dos alunos, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade de todos os agentes intervenientes na escola;
- Identificar os pontos fortes da ESCT, enquanto organização, de forma a desenvolvê-los e valorizá-los como instrumentos e estratégias para o desenvolvimento da qualidade educativa;
- Identificar os pontos fracos da ESCT, de forma a reestruturar, princípios e modelos organizacionais e funcionais com vista ao aumento da qualidade educativa;
- Desenvolver, na organização, uma cultura de autoavaliação como estratégia de gestão eficaz dos recursos educativos e das boas práticas organizacionais e pedagógicas.

A escola é hoje, e cada vez mais, considerada como uma organização aprendente e, consequentemente, deverá adotar mecanismos de autorregulação em função das mudanças emergentes no contexto social, das políticas educativas e dos contextos curriculares e pedagógicos, na procura de novas soluções que sirvam o propósito da melhoria.

De acordo com Bolívar (2001), a organização aprende quando otimiza o potencial de formação resultante das experiências acumuladas pelos que nela trabalham, mantendo-se atenta às exigências e mudanças externas, institucionalizando um processo permanente de melhoria. Por outro lado, a nossa experiência enquanto docentes reitera a posição do autor de que a aprendizagem organizativa não se traduz no mero acumular de aprendizagens individuais, mas, sim, da existência de redes de colaboração entre os seus membros como forma de desenvolvimento sustentado e partilhado.

Segundo Bolívar (2003), é necessário passar de uma mera gestão delegada à escola para um desenvolvimento curricular baseado na escola. A adoção de um sistema baseado na escola permite iniciar um processo de melhoria, sobretudo a melhoria qualitativa das práticas docentes e na forma como estes estão organizados.

A melhoria das escolas está intimamente ligada à inovação e ao desenvolvimento da organização. Deve combinar-se a aprendizagem dos professores e o desenvolvimento da tomada de decisões colegiais, com a implementação de projetos específicos para melhorar a aprendizagem dos alunos.

São as inovações a nível didático que devem orientar as mudanças a nível organizativo da própria escola, e não o contrário, daí que o conceito de “melhoria” ou “qualidade” ou “qualificação” da escola apareça associado a um esforço com o objetivo de conseguir alcançar metas educacionais de melhor qualidade.

Murillo (2007), inspirando-se em vários autores, define “qualificação da escola”, como uma “mudança planeada e sistemática, coordenada e assumida pela escola, que busca aumentar a qualidade por meio de uma modificação, tanto dos processos de ensino e aprendizagem, como quanto à sua organização”.

Bolívar (2003) aponta como características e condições internas das “escolas eficazes” as seguintes:

- (i) exercício de uma forte liderança instrutiva;
- (ii) pressão académica e elevadas expectativas sobre o rendimento dos alunos;
- (iii) implicação e colaboração dos pais;
- (iv) controlo e organização dos alunos;
- (v) coerência e articulação curricular e instrutiva;
- (vi) controlo sistemático do progresso e dos objetivos alcançados pelos alunos;
- (vii) colaboração e relações de colegialidade entre os professores;
- (viii) desenvolvimento contínuo do pessoal docente;
- (ix) autonomia e gestão local.

O desenvolvimento organizacional surge, assim, como um esforço que pretende mobilizar toda a organização numa mudança planificada. Esta mudança implica um diagnóstico e o

desenvolvimento de um plano para a sua melhoria progressiva (Beckhard (1969), citado em Bolívar, 2012, p. 263).

De acordo com Alaíz et al. (2003), "a melhoria eficaz da escola, suportada pelos resultados da avaliação, é uma tarefa que exige planeamento, sendo necessário elaborar e implementar um plano de desenvolvimento e planos de ação, consoante as necessidades" (p.114). Segundo os autores, "o plano de desenvolvimento da escola é uma declaração de intenções que reflete a visão da escola para o futuro, identifica as prioridades de ação, estabelece as metas a que se pretende chegar e descreve o seu modo de concretização" (p.115).

Neste sentido, o **Plano de Melhorias** é um documento operacional, uma vez que orienta a ação da escola no seu processo de melhoria. Pretende ser um documento estratégico da escola, permitindo que esta se centre nos seus objetivos principais que são o ensino e a aprendizagem de todos os alunos. Embora esteja centrado no curto e médio prazo, em áreas específicas e em questões consideradas prioritárias pelas partes interessadas, sobretudo para alunos, será importante não abandonar uma visão holística, ou seja, considerar, de forma integrada, as várias dimensões da organização (o currículo, a avaliação, processo de ensino/aprendizagem, o clima organizacional, etc).

3. INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA NOS CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIAS DA CAF E NOS DOMÍNIOS DO MODELO DE AVALIAÇÃO EXTERNA IGEC.

ÁREAS DE MELHORIA	CRITÉRIOS CAF EDUCAÇÃO	DOMÍNIOS/ CAMPOS DE ANÁLISE/ REFERENTES DA AVALIAÇÃO EXTERNA (IGEC)
GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	CrITÉrios 1 – Liderança. CrITÉrio 2 – Planeamento e estratégia. CrITÉrio 3 – Pessoas. CrITÉrio 9 – Resultados do Desempenho-chave.	Liderança e Gestão: - Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos. - Ambiente escolar. - Organização, afetação e formação dos recursos humanos. Prestação do serviço educativo: Ensino/ aprendizagem/ avaliação: - Recursos educativos. - Oferta educativa e gestão curricular.
PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS E EXTERNAS	CrITÉrios 1 – Liderança. CrITÉrio 2 – Planeamento e estratégia. CrITÉrio 3 – Pessoas. CrITÉrio 5 – Processos CrITÉrio 7 – Resultados relativos às Pessoas	LIDERANÇA: - Mobilização da comunidade Educativa. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO: - Ensino/ aprendizagem/ avaliação. - Envolvimento das famílias na vida escolar.
COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	CrITÉrios 1 – Liderança. CrITÉrio 2 – Planeamento e estratégia. CrITÉrio 3 – Pessoas. CrITÉrio 4– Parcerias e Recursos. CrITÉrio 5 – Processos. CrITÉrio 7 - Resultados relativos às pessoas	LIDERANÇA E GESTÃO: - Comunicação interna e externa.
PARCERIAS	CrITÉrio 2 – Planeamento e estratégia. CrITÉrio 4 – Parcerias e Recursos.	LIDERANÇA E GESTÃO: - Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções, que promovam a qualidade das aprendizagens
CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO	CrITÉrio 2 – Planeamento e estratégia. CrITÉrio 3 – Pessoas. CrITÉrio 4– Parcerias e Recursos.	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO: - Inovação curricular e pedagógica.
PROCESSO DE ENSINO/ APRENDIZAGEM	CrITÉrios 1 – Liderança. CrITÉrio 2 – Planeamento e estratégia. CrITÉrio 4 – Parcerias e Recursos. CrITÉrio 5 – Processos. CrITÉrio 6 - Resultados orientados para os cidadãos-clientes. CrITÉrio 8 - Resultados da responsabilidade social. CrITÉrio 9 – Resultados do Desempenho-chave.	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO Ensino/ aprendizagem/ avaliação: - Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso. - Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos. - Avaliação para e das aprendizagens. - Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva.
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	CrITÉrio 3 – Pessoas. CrITÉrio 7 - Resultados relativos às pessoas	LIDERANÇA E GESTÃO: - Organização, afetação e formação dos recursos humanos.
PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DA REALIZAÇÃO PESSOAL	CrITÉrio 6 - Resultados orientados para os cidadãos-clientes. CrITÉrio 7 - Resultados relativos às pessoas. CrITÉrio 8 - Resultados da responsabilidade social. CrITÉrio 9 – Resultados do Desempenho-chave.	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO: -Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos. RESULTADOS: - Resultados Académicos. - Resultados Sociais. - Reconhecimento da Comunidade.

4. OPÇÕES METODOLÓGICAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIAS

Para a elaboração do Plano de Melhoria, a Equipa de Avaliação Interna (EAI) seguiu o previsto no sétimo passo do processo de aplicação da CAF.

A equipa que realizou o processo de autoavaliação, em virtude do trabalho desenvolvido para o diagnóstico da organização, detém o conhecimento e a motivação necessária para elaborar o Plano de Melhorias.

Não obstante ser uma tarefa atribuída a uma equipa, tal como sucedeu no processo de elaboração do Relatório de Avaliação Interna, a construção e implementação deste plano contou, numa primeira fase, com a participação de representantes do Pessoal Docente, do Pessoal Não Docente e dos alunos na priorização das ações de melhoria propostas, através de um inquérito por amostragem e, num segundo momento, espera-se a intervenção do Conselho Pedagógico na definição das equipas operacionais para a sua execução e, caso se justifique, na validação e aperfeiçoamento dos planos estratégicos para a implementação de cada uma das ações.

A elaboração do Plano de Melhorias, seguiu as quatro etapas previstas no modelo CAF Educação¹:

1. Extração as sugestões de melhoria do relatório de avaliação interna e agregação dessas sugestões por áreas coincidentes com os critérios CAF.
2. Análise das sugestões de melhoria, podendo agregar ações de melhoria mais abrangentes.
3. Ordenação das ações de melhoria de acordo com critérios de priorização, definição do ranking das ações de melhoria, seleção das ações prioritárias que pretende implementar no curto prazo e elaboração de um cronograma de execução do Plano de Melhoria.
4. Planeamento estratégico das ações de melhoria selecionadas através da elaboração de fichas que devem incluir as atividades para cada ação, o calendário de execução, os resultados esperados e os recursos necessários.

¹ <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=80d4e905-0923-454b-af3b-92173eac7cca> [consultado em 08-11-2021)

5. PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA

5.1 ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE ESCOLAR

As ações de melhoria foram identificadas pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria em cada subcritério.

Considerando a natureza da atividade e os resultados obtidos, a Equipa de Avaliação Interna (EAI) identificou oito áreas de melhoria. Em cada uma destas áreas foram propostas, em média, três ações consideradas prioritárias, tendo em conta a pontuação atribuída aos critérios ou subcritérios em que se integram. Tendo sido apuradas vinte e seis propostas de melhoria, foi necessário implementar o processo de priorização, atendendo aos três critérios previstos no modelo CAF: Impacto, Capacidade e Satisfação.

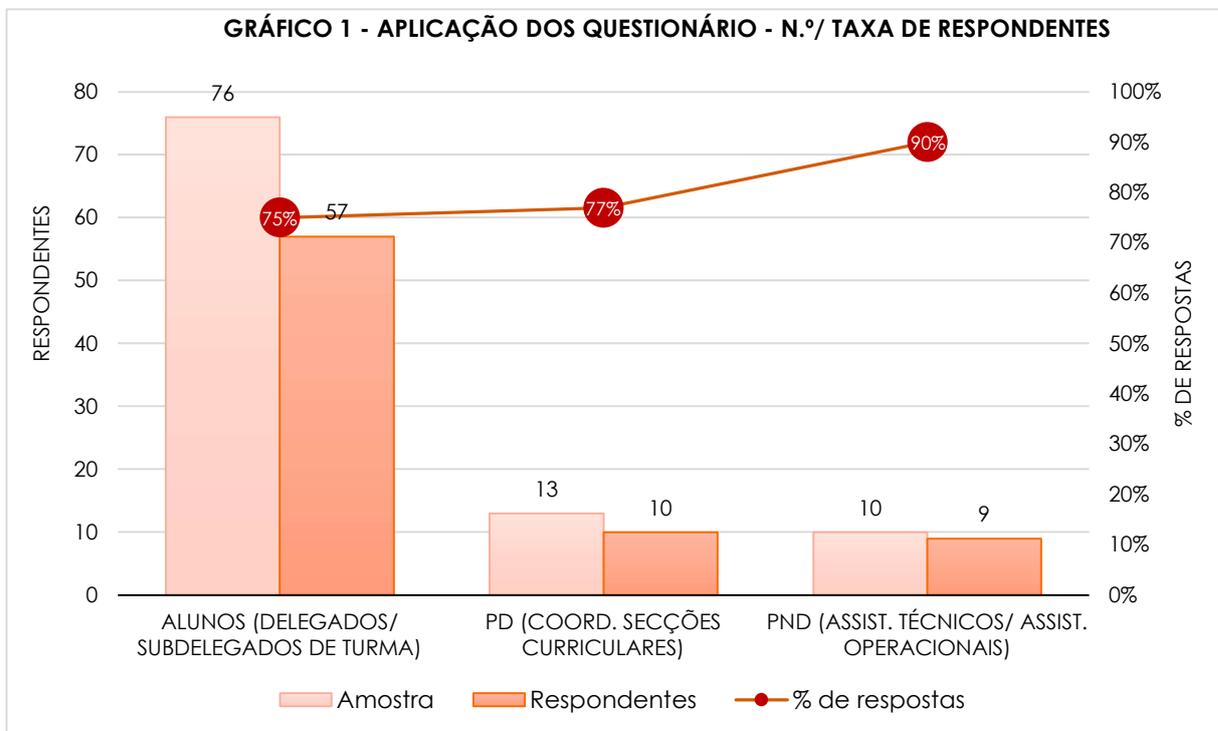
Neste processo, a EAI convocou a comunidade escolar para se pronunciar sobre quais as ações que poderão ser implementadas no curto ou médio prazo, atendendo aos três critérios já referidos. Definiram-se como públicos-alvo o Pessoal Docente, o Pessoal Não-Docente, incluindo neste dois técnicos do GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família), e os alunos. A EAI optou por aplicar um inquérito por amostragem envolvendo, do Pessoal Docente, os Coordenadores das Secções Curriculares; do Pessoal Não Docente, dois Assistentes Técnicos, sorteados e a Chefe dos Serviços de Administração Escolar; quatro Assistentes Operacionais sorteados, o Chefe do Serviço e duas técnicas do Gabinete de Apoio ao Aluno e à família (GAFF) e, dos alunos, todos os o Delegados e Subdelegados de Turma.

A aplicação dos questionários, no Google Forms, seguiu a calendarização apresentada na tabela seguinte:

TABELA 1 - CALENDARIZAÇÃO DO PROCESSO DE AUSCULTAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

UNIVERSO	AMOSTRA	CALENDARIZAÇÃO	MODO DE APLICAÇÃO
PD	Todos os coordenadores das secções curriculares.	De 10 a 17/01/2022	Através do Google Forms
ALUNOS	Delegado e subdelegado de cada uma das turmas dos cursos CCH e do EFP	De 10/12 a 18/12/2021	
PND	Amostra constituída por: - 3 assistentes técnicos (1 deles deve ser a chefe do serviço, os restantes serão sorteados); - 5 assistentes operacionais (1 deles deve ser o chefe do serviço, os restantes sorteados). - 2 elementos da Equipa GAAF (técnicos superiores)	De 16 a 31/12/2021	

Responderam ao questionário 10 dos 13 coordenadores de secção curricular (77%); 9 dos 10 membros do pessoal não docente (90%) e 57 dos 76 delegados e subdelegados de turma (75%), como se confirma no gráfico 1.



5.2. CRITÉRIOS E ESCALAS DE PONTUAÇÃO

A priorização de ações de melhoria (AM) fez-se, não de acordo com o nível de pontuação atribuído a cada um dos critérios e subcritérios, mas através da contagem dos pontos atribuídos a cada uma dessas AM com base nos critérios de impacto, de capacidade e de satisfação, ajustados pela EAI à realidade da organização e com três níveis na escala (1; 3 e 5) como se constata na tabela 2².

TABELA 2 - CRITÉRIOS E ESCALAS DE PONTUAÇÃO

CRITÉRIOS/ NÍVEL	BAIXO	MÉDIO	ELEVADO
	1 PONTO	3 PONTOS	5 PONTOS
IMPACTO	A AM terá pouco impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	A AM terá impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.	A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos da organização ou indicadores de desempenho.
CAPACIDADE	Será pouco provável a sua implementação a curto prazo. Exigirá um número significativo de recursos para ser alcançada. Dependerá de decisão ou fatores externos à organização.	Será implementada a médio prazo**. Exigirá um número razoável recursos para ser alcançada. Poderá ser controlada pela organização.	Poderá ser implementada a curto prazo*. Exigirá poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada. Poderá ser controlada pela organização.
SATISFAÇÃO	A AM não terá impacto na melhoria da satisfação da comunidade escolar.	A AM terá impacto indireto na melhoria da satisfação da comunidade escolar.	A AM terá impacto direto na melhoria da satisfação da comunidade escolar.

* Entende-se por curto prazo um período inferior ou igual a 6 meses.

** Entende-se por médio prazo um período inferior ou igual a 9 meses.

5.3 PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA TENDO EM CONSIDERAÇÃO A PONTUAÇÃO NOS CRITÉRIOS DE IMPACTO, CAPACIDADE E SATISFAÇÃO

Considerando que se trata de universos distintos e de amostras de diferente dimensão, e para evitar o risco de sobrevalorizar ou desvalorizar algum, não se apurou a pontuação geral final obtida, isto é, não se apurou um ranking geral, mas um ranking por cada um dos universos (tabela 4).

Considerou-se pertinente considerar como prioritárias não só as ações melhor pontuadas transversalmente, pelos diferentes universos, mas também as ações de melhoria que obtiveram melhor pontuação pela amostra de um determinado universo. Concluiu-se que haveria mais coerência no processo de priorização se fossem integradas no Plano de Melhorias as AM consideradas prioritárias por cada um dos universos, partindo-se da

² Fonte: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=80d4e905-0923-454b-af3b-92173eac7cca> [consulta em 06/12/2021].

convicção de que o grau de prioridade está diretamente relacionado com preocupações intrínsecas à atividade funcional de cada um dos universos. A título de exemplo, é a ação “Combater a excessiva burocratização” que, para o Pessoal Docente mereceu uma implementação prioritária, para o Pessoal Não Docente e para os alunos foi considerada uma questão de baixa prioridade.

TABELA 3 - PONTUAÇÃO FINAL RESULTANTE DO APURAMENTO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

ÁREAS DE MELHORIA	PROPOSTAS DE MELHORIA	PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA TENDO EM CONSIDERAÇÃO OS CRITÉRIOS DE IMPACTO CAPACIDADE E SATISFAÇÃO								
		TOTAL DOCENTES			TOTAL PND			TOTAL ALUNOS		
		Pontos/nível/ percentagem	150	N=5	100	135	N=5	100	855	N=5
GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	Definir indicadores para avaliar a concretização das metas definidas para a escola.	100	3,3	67	101	3,4	67	709	4,5	89
	Combater a excessiva burocratização.	112	3,7	75	87	2,9	58	633	4,0	80
	Ajustar as atividades e projetos às metas definidas para a escola.	106	3,5	71	107	3,6	71	723	4,5	91
PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS E EXTERNAS	Criar grupos de discussão sobre as necessidades e interesses dos alunos com vista à melhoria de produtos/ serviços prestados pela escola.	90	3,0	60	111	3,7	74	687	4,3	86
	Ouvir os alunos no sentido de perceber a sua opinião relativamente à oferta de atividades na escola.	112	3,7	75	115	3,8	77	737	4,6	93
	Conhecer a opinião dos alunos sobre o impacto dos projetos da escola na sua formação.	112	3,7	75	117	3,9	78	745	4,7	94
	Reforçar a participação dos pais/EE na vida escolar.	92	3,1	61	117	3,9	78	617	3,9	78
COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	Melhorar a divulgação das atividades na comunidade escolar e local.	110	3,7	73	101	3,4	67	693	4,4	87
	Dinamizar clubes de rádio, jornalismo e televisão.	96	3,2	64	105	3,5	70	665	4,2	84
	Melhorar a articulação entre a ESCT e as outras escolas do território.	94	3,1	63	107	3,6	71	659	4,1	83
PARCERIAS	Estabelecer parcerias com os intervenientes externos para melhorar o funcionamento dos cursos.	106	3,5	71	111	3,7	74	673	4,2	85
	Promover encontros com parceiros externos (ex: empresas, instituições públicas, etc) para melhoria dos serviços prestados pela escola.	108	3,6	72	101	3,4	67	655	4,1	82
	Conhecer as necessidades atuais e futuras das empresas locais para satisfazer as expectativas dos alunos.	104	3,5	69	109	3,6	73	667	4,2	84
INOVAÇÃO	Desenvolver uma cultura de partilha e de inovação.	112	3,7	75	107	3,6	71	691	4,3	87

	Dinamizar um concurso anual de criatividade na comunidade educativa.	98	3,3	65	105	3,5	70	689	4,3	87
	Reforçar a partilha de boas práticas com organizações externas para manter a ESCT atualizada.	102	3,4	68	115	3,8	77	695	4,4	87
PROCESSO DE ENSINO/ APRENDIZAGEM	Dar prioridade a atividades que permitam ao professor recolher evidências da participação de cada aluno no seu processo de aprendizagem.	112	3,7	75	115	3,8	77	707	4,4	89
	Avaliar o impacto do Plano Curricular de Turma na aprendizagem dos alunos.	76	2,5	51	113	3,8	75	685	4,3	86
	Reforçar as práticas inovadoras na sala de aula, usando metodologias mais ativas e ferramentas interativas.	108	3,6	72	117	3,9	78	737	4,6	93
	Incrementar a partilha de experiências de sucesso na qualidade do feedback dado aos alunos e na planificação colaborativa	94	3,1	63	99	3,3	66			
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Reforçar a formação nas áreas da inovação e da modernização, face às necessidades da organização.	88	2,9	59	115	3,8	77			
	Fomentar formação interna para o pessoal não docente.	92	3,1	61	119	4,0	79			
	Recolher dados sobre o impacto da formação no desenvolvimento profissional do docente.	82	2,7	55						
PROMOÇÃO DO BEM- ESTAR E DA REALIZAÇÃO PESSOAL	Ajustar o funcionamento da escola que permita melhorar o clima de trabalho.	108	3,6	72	113	3,8	75	739	4,6	93
	Melhorar os planos de distribuição de serviço do Pessoal Não Docente que tenham em conta o potencial das pessoas.	100	3,3	67	115	3,8	77			
	Rever os critérios de distribuição do serviço não docente com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação pessoal.	100	3,3	67	113	3,8	75			

Das vinte e seis propostas melhoria, foram selecionadas seis para implementar durante o biénio de 2021-2023: quatro com prioridade transversal aos três universos e duas consideradas prioritárias apenas por um dos universos. Isto não significa que outras ações, consideradas menos prioritárias pela comunidade escolar, não possam ser implementadas durante este período, se for esse o desejo dos órgãos de gestão, após auscultação das partes interessadas. A escola, sendo um organismo em constante transformação, poderá considerar insuficientes as propostas de melhoria apresentadas neste documento. Além das propostas elencadas neste Plano de Melhorias poderão surgir outras com a mesma premência no curto e no médio prazo. Caberá às lideranças decidir qual o caminho a seguir no processo de inovação e desenvolvimento da organização, tendo em consideração as necessidades e expectativas da comunidade escolar e as exigências externas.

TABELA 4 - RANKING DAS AÇÕES DE MELHORIA POR UNIVERSO

AÇÕES DE MELHORIA	RANKING PD	RANKING PND	RANKING ALUNOS
ÁREA – GESTÃO E MONITORIZAÇÃO			
Definir indicadores para avaliar a concretização das metas definidas para a escola.	14.º	21.º	6.º
Combater a excessiva burocratização.	1.º	25.º	19.º
Ajustar as atividades e projetos às metas definidas para a escola.	10.º	16.º	5.º
ÁREA - PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS E EXTERNAS			
Criar grupos de discussão sobre as necessidades e interesses dos alunos com vista à melhoria de produtos/ serviços prestados pela escola.	23.º	13.º	12.º
Ouvir os alunos no sentido de perceber a sua opinião relativamente à oferta de atividades na escola.	1.º	5.º	3.º
Conhecer a opinião dos alunos sobre o impacto dos projetos da escola na sua formação.	1.º	2.º	1.º
Reforçar a participação dos pais/EE na vida escolar.	21.º	2.º	20.º
ÁREA - COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA			
Melhorar a divulgação das atividades na comunidade escolar e local.	6.º	21.º	9.º
Dinamizar clubes de rádio, jornalismo e televisão.	18.º	19.º	16.º
Melhorar a articulação entre a ESCT e as outras escolas do território.	19.º	16.º	17.º
ÁREA – PARCERIAS			
Estabelecer parcerias com os intervenientes externos para melhorar o funcionamento dos cursos.	10.º	13.º	14.º
Promover encontros com parceiros externos (ex: empresas, instituições públicas, etc) para melhoria dos serviços prestados pela escola.	7.º	21.º	18.º
Conhecer as necessidades atuais e futuras das empresas locais para satisfazer as expetativas dos alunos.	12.º	15.º	15.º
ÁREA - CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO			
Desenvolver uma cultura de partilha e de inovação.	1.º	16.º	10.º
Dinamizar um concurso anual de criatividade na comunidade educativa.	17.º	19.º	11.º
Reforçar a partilha de boas práticas com organizações externas para manter a ESCT atualizada.	13.º	5.º	8.º
ÁREA - PROCESSO DE ENSINO/ APRENDIZAGEM			
Dar prioridade a atividades que permitam ao professor recolher evidências da participação de cada aluno no seu processo de aprendizagem.	1.º	5.º	7.º
Avaliar o impacto do Plano Curricular de Turma na aprendizagem dos alunos.	26.º	10.º	13.º
Reforçar as práticas inovadoras na sala de aula, usando metodologias mais ativas e ferramentas interativas.	7.º	2.º	3.º
Incrementar a partilha de experiências de sucesso na qualidade do feedback dado aos alunos e na planificação colaborativa.	19.º	24.º	

ÁREA – FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
Reforçar a formação nas áreas da inovação e da modernização, face às necessidades da organização.	24.º	5.º	
Fomentar formação interna para o pessoal não docente.	21.º	1.º	
Recolher dados sobre o impacto da formação no desenvolvimento profissional do docente.	25.º		
ÁREA – PROMOÇÃO DEO BEM-ESTAR E DA REALIZAÇÃO PESSOAL			
Ajustar o funcionamento da escola que permita melhorar o clima de trabalho.	7.º	10.º	2.º
Melhorar os planos de distribuição de serviço do Pessoal Não Docente que tenham em conta o potencial das pessoas.	14.º	5.º	
Rever os critérios de distribuição do serviço não docente com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação pessoal.	14.º	10.º	



Ações de melhoria	Responsável pela AM	Data conclusão	Atividades-chave	Cronograma de execução																Estado*				
				2022								2023												
				Mês	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		6	7	8	
			<p>- Repensar o funcionamento das reuniões formais das estruturas pedagógicas intermédias no sentido de agilizar os trabalhos sem perdas em termos de eficácia e de eficiência pedagógicas.</p> <p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rever os regimentos dos diversos órgãos da escola no sentido de agilizar/otimizar o seu funcionamento. - Simplificação dos documentos de registo/controlo (atas). - Otimizar o funcionamento das reuniões dando primazia a ações pedagógicas convergentes com os objetivos do Projeto Educativo da ESCT. 																					
			- Desconcentrar as tarefas burocráticas de gestão pedagógica, no sentido de reduzir os níveis de fadiga e de stress entre o PD.																					
OUVIR OS ALUNOS NO SENTIDO DE PERCEBER A SUA OPINIÃO RELATIVAMENTE À OFERTA	A designar pelo Conselho Pedagógico	31-07-2023	- Realizar sessões de divulgação dos projetos estruturantes da ESCT, dirigidas aos alunos.																					
			- Realizar uma assembleia de																					

5.5. FICHAS DE PROJETO

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA 1		
COMBATER A EXCESSIVA BUROCRATIZAÇÃO		
Patrocinador	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor	A designar pelo Conselho Pedagógico	A designar pelo Conselho Pedagógico
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
CRITÉRIO 1 - LIDERANÇA	Pessoal Docente	
Descrição da ação de melhoria		
O principal objetivo da medida é a redução da carga burocrática dos docentes no sentido de se concentrarem em atividades pedagógico-didáticas.		
Objetivo(s) da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> - (Re)centrar a atividade profissional dos professores no processo de ensino e de aprendizagem. - Empreender esforços no sentido de reduzir a carga burocrática da função docente (Objetivo do Eixo Estratégico 3 do Projeto Educativo). - Contribuir para a melhoria do clima de trabalho na organização. 		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar procedimentos burocráticos passíveis de simplificação sem perdas de eficiência e eficácia. - Atribuir os procedimentos burocráticos da gestão administrativa e da gestão pedagógica, de acordo com o conteúdo funcional das diferentes categorias profissionais. - Otimizar a automação dos processos de gestão administrativa e de gestão pedagógica, de forma a obter informação integrada, evitando-se duplicação da mesma e procedimentos prescindíveis (ex: potenciar as funcionalidades do Programa Inovar). - Otimizar o processo de gestão documental. - Elaborar um manual/ fluxograma de gestão documental. - Repensar o funcionamento das reuniões formais das estruturas pedagógicas intermédias no sentido de agilizar os trabalhos sem prejuízos em termos de eficácia e de eficiência pedagógicas. <p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rever os regimentos dos diversos órgãos da escola no sentido de agilizar/otimizar o seu funcionamento. - Simplificação dos documentos de registo/ controlo (atas). - Otimizar o funcionamento das reuniões dando primazia a ações pedagógicas convergentes com os objetivos do Projeto Educativo da ESCT. <ul style="list-style-type: none"> - Desconcentrar as tarefas burocráticas de gestão pedagógica, no sentido de reduzir os níveis de fadiga e de stresse entre o PD. 		
Resultado(s) a alcançar		
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar, no mínimo, 75% das propostas de simplificação burocrática apresentadas pelo grupo de trabalho. - Atingir níveis de satisfação total ou parcial dos docentes acima dos 70% relativamente à simplificação burocrática no final do biénio. 		

Fatores críticos de sucesso	Data de início
Envolvimento da parte interessada (Pessoal Docente)	01-03-2022
Constrangimentos	Data de conclusão
Imposições legais. Resistência à mudança.	31-07-2023
Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)	Custo
Pessoal Docente	Não aplicável
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas	
A revisão/ avaliação da ação e datas far-se-á através da análise periódica dos resultados a alcançar.	

DESIGNAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA 2/3

- OUVIR OS ALUNOS NO SENTIDO DE PERCEBER A SUA OPINIÃO RELATIVAMENTE À OFERTA DE ATIVIDADES NA ESCOLA.
- CONHECER A OPINIÃO DOS ALUNOS SOBRE O IMPACTO DOS PROJETOS DA ESCOLA NA SUA FORMAÇÃO.

Patrocinador	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor	A designar pelo Conselho Pedagógico	A designar pelo Conselho Pedagógico
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	Alunos e Pessoal Docente	
Descrição da ação de melhoria		
Ouvir os alunos relativamente à oferta de projetos/ atividades no sentido de ir ao encontro dos seus interesses e necessidades de formação e relativamente ao impacto dos projetos na sua formação.		
Objetivo(s) da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o processo de integração dos alunos na ESCT. - Promover a inclusão. - Contribuir para a melhoria do clima de escola. - Melhorar o sucesso educativo. - Possibilitar a aquisição/ consolidação de aprendizagens/ competências paralelas ao currículo. - Fomentar a criação de novos clubes e projetos (Objetivo do Eixo 2 – Projeto Educativo). - Envolver todos os intervenientes nos projetos que contribuam para a inovação (Objetivo do Eixo 3 – Projeto Educativo). 		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar sessões de divulgação dos projetos estruturantes da ESCT, dirigidas aos alunos. - Realizar uma assembleia de delegados e subdelegados de turma, por período, coordenada pela equipa coordenadora do PAA, para analisar a importância das atividades/ projetos desenvolvidos dentro e fora da escola na formação académica, profissional e pessoal dos alunos. - Promover a equidade na participação dos alunos nos projetos estruturantes da escola de acordo com a natureza e o âmbito do projeto. - Aplicar um questionário com o propósito de conhecer o nível de satisfação dos alunos relativamente à sua participação em atividades do PAA. 		

Resultado(s) a alcançar	
- Garantir níveis parciais e totais de satisfação dos alunos relativamente à oferta e/ou participação em atividades da escola, acima dos 80%.	
Fatores críticos de sucesso	Data de início
Envolvimento da parte interessada (Alunos)	01-03-2022
Constrangimentos	Data de conclusão
Dificuldade em mobilizar os alunos para se pronunciarem relativamente à oferta de projetos/ atividades e para neles participarem.	31-07-2023
Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)	Custo
Alunos e Pessoal Docente	Não aplicável
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas	
A revisão/ avaliação da ação e datas far-se-á através da análise periódica dos resultados a alcançar.	

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA 4		
DAR PRIORIDADE A ATIVIDADES QUE PERMITAM AO PROFESSOR RECOLHER EVIDÊNCIAS DA PARTICIPAÇÃO DE CADA ALUNO NO SEU PROCESSO DE APRENDIZAGEM.		
Patrocinador	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor	A designar pelo Conselho Pedagógico	Equipa Operacional para a implementação da Medida 13 – “Feedback+RED” reforçada por outros docentes propostos pelo Conselho Pedagógico.
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
Critério 5 – Processos.	Alunos e Pessoal Docente	
Descrição da ação de melhoria		
Melhorar o processo de avaliação centrado na autorregulação das aprendizagens.		
Objetivo(s) da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> - Promover o sucesso educativo. - Garantir práticas de autorregulação das aprendizagens (Objetivo do Eixo 1 – Projeto Educativo). - Garantir a existência de momentos de autoavaliação, indutores da autonomia e da corresponsabilização dos alunos (Objetivo do Eixo 1 – Projeto Educativo). 		
Atividades a realizar		
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar as medidas do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da ESCT, principalmente a Medida 13 – “Feedback+RED”. - Realização de fóruns de discussão/partilha de práticas e de instrumentos de autorregulação das aprendizagens. - Realização de assembleias de delegados e subdelegados no intuito de informar os alunos sobre as vantagens da autorregulação do seu processo de aprendizagem. (GAAP) - Promover ações de formação para alunos orientadas para a aprendizagem autorregulada. - Debater, em assembleia de turma, o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, a partir do 10.º ano. - Construção, pelo aluno, de um registo de experiências do seu processo de formação académica, 		

relacional e emocional, que possa avaliar, refletir e partilhar.	
Resultado(s) a alcançar	
- Obter níveis de satisfação parcial e total relativamente à prática e à qualidade da aprendizagem autorregulada em 80% dos alunos.	
Fatores críticos de sucesso	Data de início
Envolvimento dos Alunos.	01-03-2022
Constrangimentos	Data de conclusão
Dificuldade em mobilizar os alunos o seu processo de autorregulação.	31-07-2023
Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)	Custo
Alunos e Pessoal Docente	Não aplicável
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas	
A revisão/ avaliação da ação e datas far-se-á através da análise periódica dos resultados a alcançar.	

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA 5		
REFORÇAR AS PRÁTICAS INOVADORAS NA SALA DE AULA, USANDO METODOLOGIAS MAIS ATIVAS E FERRAMENTAS INTERATIVAS.		
Patrocinador	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor	A designar pelo Conselho Pedagógico	Equipa Operacional para a implementação da Medida 9 do PADDE – “Colabora+” reforçada por outros docentes propostos pelo Conselho Pedagógico.
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
Critério 5 – Processos.	Alunos e Pessoal Docente	
Descrição da ação de melhoria		
Objetivo(s) da ação de melhoria		
<ul style="list-style-type: none"> - Promover o sucesso de todos os alunos (<i>Objetivo do Eixo 1 – Projeto Educativo</i>). - Melhorar a qualidade do sucesso (<i>Objetivo do Eixo 1 – Projeto Educativo</i>). - Fomentar o desenvolvimento de projetos de inovação pedagógica. - Dinamizar trabalho colaborativo docente, contribuindo para a articulação, partilha de informação, adoção e divulgação de práticas inovadoras (<i>Objetivo do Eixo 2 – Projeto Educativo</i>). 		
Atividades a realizar		
- Implementar as medidas do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da ESCT, principalmente as ações da Medidas 9 – “Colabora+”, orientada para os docentes e da Medida 12 – “E-Mentorias”, orientada para os alunos.		
Resultado(s) a alcançar		
<ul style="list-style-type: none"> - Garantir níveis de satisfação parcial e total dos docentes e dos alunos acima dos 80%. - Garantir, com a implementação das ações da Medida 9, um envolvimento de, pelo menos, 60% do pessoal docente, em atividades de partilha de práticas pedagógicas inovadoras. 		

Fatores críticos de sucesso	Data de início
Envolvimento da parte interessada (Alunos e Pessoal Docente)	01-03-2022
Constrangimentos	Data de conclusão
Dificuldade em mobilizar os alunos para se pronunciarem relativamente à oferta de projetos/ atividades e para neles participarem.	31-07-2023
Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)	Custo
Alunos e Pessoal Docente	Não aplicável
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas	
A revisão/ avaliação da ação e datas far-se-á através da análise periódica dos resultados a alcançar.	

DESIGNAÇÃO DA AÇÃO DE MELHORIA 6		
FOMENTAR FORMAÇÃO INTERNA PARA O PESSOAL NÃO DOCENTE		
Patrocinador	Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor	A designar pelo Conselho Pedagógico	- A designar pelo Conselho Pedagógico.
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
Critério 3 – Pessoas	Pessoal Não Docente	
Descrição da ação de melhoria		
- Incrementar ações de formação que satisfaçam as necessidades da organização e as expetativas profissionais e pessoais do Pessoal Não Docente.		
Objetivo(s) da ação de melhoria		
Valorizar o exercício da função não docente (<i>objetivo do Eixo 1 do Projeto Educativo</i>).		
Atividades a realizar		
- Auscultar o Pessoal Não Docente, através de um questionário periódico, sobre as suas necessidades de formação.		
- Rentabilizar as competências dos formadores/docentes internos da ESCT na formação do Pessoal Não Docente.		
Resultado(s) a alcançar		
- Obter níveis de satisfação parcial e total junto do Pessoal Não Docente superiores a 80%.		
Fatores críticos de sucesso	Data de início	
Envolvimento da parte interessada (Pessoal Não Docente)	01-03-2022	
Constrangimentos	Data de conclusão	
Dificuldade em corresponder plenamente às necessidades e expetativas da parte interessada.	31-07-2023	
Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)	Custo	
Pessoal Não Docente	Não aplicável	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
A revisão/ avaliação da ação e datas far-se-á através da análise periódica dos resultados a		

alcançar.

6. DISPOSIÇÕES FINAIS

O Plano de Melhorias resulta do diagnóstico da organização materializado no relatório de autoavaliação da ESCT. Traçou-se como limite temporal para a sua implementação o mês de julho de 2023, podendo ser reajustado, se necessário for, para que, no início do ano letivo de 2023-24, seja iniciado um novo ciclo de autoavaliação.

Os resultados da implementação deste plano dependerão decisivamente do reconhecimento que a comunidade educativa fizer das propostas de ação nele inscritas e do seu envolvimento no processo de inovação e desenvolvimento da ESCT. A Equipa de Avaliação Interna, com a sua pouca experiência na implementação do modelo CAF Educação, procurou de uma forma despretensiosa, ponderada, concertada e sempre norteada pelos objetivos e metas da ESCT, impulsionar a comunidade educativas para a satisfação das necessidades e das expectativas das partes interessadas internas, tendo como foco principal os alunos.

BIBLIOGRAFIA

Alaíz, V. (2007). Auto-avaliação das escolas? Há um modelo recomendável? Correio da Educação, n.º 31. Recuperado em 2014, fevereiro 23, de <http://www.docstoc.com/docs/35681282/auto-avalia%C3%A7%C3%A3o-das-escolas-h%C3%A1-um-modelo-recomend%C3%A1vel>

Alaíz, V.; Góis, E. e Gonçalves, C. (2003). Auto-avaliação de escolas. Pensar e praticar. Porto: ASA Editores, S.A.

Bolívar, A. (2012). Melhorar os processos e os resultados educativos. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Bolívar, A. (2003). Como melhorar as Escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Porto: ASA Editores, S.A.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: Editorial la Muralla, S. A.

Hébert, M. L.; Goyette, G. e Boutin, G. (1990). Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas. Lisboa: Instituto Piaget.

Murillo, F. J. (2007). A qualificação da escola: Conceito e caracterização. In F. J. Murillo, & M. Muñoz-Repiso (Eds.), A qualificação da escola - um novo enfoque (pp. 15-43). Porto Alegre: Artmed.

Processo de Autoavaliação CAF - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=80d4e905-0923-454b-af3b-92173eac7cca> [consulta em 06/12/2021]

Magalhães, Mariana Francisca Baptista (2014) – Contributos da Avaliação Organizacional para a Melhoria da Escola. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação João de Deus. In <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14433/1/MarianaMagalh%C3%A3es.pdf> [consultado em 16-11-2021]

ANEXO

PONTUAÇÃO DO APURAMENTO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS POR CRITÉRIO

ÁREAS DE MELHORIA	PROPOSTAS DE MELHORIA	IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS/ METAS DA ESCOLA						CAPACIDADE DE IMPLEMENTAR/ EXECUTAR AS AÇÕES DE MELHORIA NA ESCT						IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS					
		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS	
Pontos possíveis/ percentagem		50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100
GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	Definir indicadores para avaliar a concretização das metas definidas para a escola.	40	80	33	83	245	86	22	44	31	80	237	83	38	76	37	89	227	80
	Combater a excessiva burocratização.	38	76	29	49	229	80	34	68	27	46	187	66	40	80	31	66	217	76
	Ajustar as atividades e projetos às metas definidas para a escola.	38	76	33	83	245	86	30	60	33	83	239	84	38	76	41	94	239	84
PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS INTERNAS E EXTERNAS	Criar grupos de discussão sobre as necessidades e interesses dos alunos com vista à melhoria de produtos/ serviços prestados pela escola.	30	60	37	89	237	83	30	60	35	86	217	76	30	60	39	91	233	82
	Ouvir os alunos no sentido de perceber a sua opinião relativamente à oferta de atividades na escola.	30	60	39	91	251	88	44	88	35	86	241	85	38	76	41	94	245	86
	Conhecer a opinião dos alunos sobre o impacto dos projetos da escola na sua formação.	28	56	41	94	255	89	42	84	35	86	241	85	42	84	41	94	249	87
	Reforçar a participação dos pais/EE na vida escolar.	32	64	41	94	203	71	28	56	37	89	215	75	32	64	39	91	199	70

ÁREAS DE MELHORIA	PROPOSTAS DE MELHORIA	IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS/ METAS DA ESCOLA						CAPACIDADE DE IMPLEMENTAR/ EXECUTAR AS AÇÕES DE MELHORIA NA ESCT						IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS					
		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS	
Pontos possíveis/ percentagem		50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100
COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	Melhorar a divulgação das atividades na comunidade escolar e local.	40	80	31	66	237	83	36	72	33	83	235	82	34	68	37	89	221	78
	Dinamizar clubes de rádio, jornalismo e televisão.	32	64	37	89	239	84	28	56	33	83	191	67	36	72	35	86	235	82
	Melhorar a articulação entre a ESCT e as outras escolas do território.	40	80	35	86	235	82	22	44	33	83	193	68	32	64	39	91	231	81
PARCERIAS	Estabelecer parcerias com os intervenientes externos para melhorar o funcionamento dos cursos.	40	80	41	94	243	85	26	52	31	80	199	70	40	80	39	91	231	81
	Promover encontros com parceiros externos (ex: empresas, instituições públicas, etc) para melhoria dos serviços prestados pela escola.	38	76	31	80	253	89	30	60	33	83	181	64	40	80	37	89	221	78
	Conhecer as necessidades atuais e futuras das empresas locais para satisfazer as expetativas dos alunos.	38	76	35	86	249	87	30	60	35	86	193	68	36	72	39	91	225	79
CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO	Desenvolver uma cultura de partilha e de inovação.	40	80	41	94	237	83	36	72	35	86	225	79	36	72	31	80	229	80
	Dinamizar um concurso anual de criatividade na comunidade educativa.	38	76	35	86	235	82	30	60	35	86	215	75	30	60	35	86	239	84
	Reforçar a partilha de boas práticas com organizações externas para manter a ESCT atualizada.	38	76	39	91	253	89	30	60	37	89	221	78	34	68	39	91	221	78

ÁREAS DE MELHORIA	PROPOSTAS DE MELHORIA	IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS/ METAS DA ESCOLA						CAPACIDADE DE IMPLEMENTAR/ EXECUTAR AS AÇÕES DE MELHORIA NA ESCT						IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS					
		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS	
Pontos possíveis/ percentagem		50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100
PROCESSO DE ENSINO/ APRENDIZAGEM	Dar prioridade a atividades que permitam ao professor recolher evidências da participação de cada aluno no seu processo de aprendizagem.	34	68	37	89	241	85	40	80	37	89	241	85	38	76	41	94	225	79
	Avaliar o impacto do Plano Curricular de Turma na aprendizagem dos alunos.	26	52	37	89	231	81	22	44	37	89	231	81	28	56	39	91	223	78
	Reforçar as práticas inovadoras na sala de aula, usando metodologias mais ativas e ferramentas interativas.	36	72	41	94	255	89	32	64	35	86	225	79	40	80	41	94	257	90
	Incrementar a partilha de experiências de sucesso na qualidade do feedback dado aos alunos e na planificação colaborativa	34	68	33	83			30	60	33	83			30	60	33	83		
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	Reforçar a formação nas áreas da inovação e da modernização, face às necessidades da organização.	32	64	39	91			20	40	37	89			36	72	39	91		
	Fomentar formação interna para o pessoal não docente.	28	56	39	91			32	64	39	91			32	64	41	94		
	Recolher dados sobre o impacto da formação no desenvolvimento profissional do docente.	22	44					30	60					30	60				
PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DA REALIZAÇÃO PESSOAL	Ajustar o funcionamento da escola que permita melhorar o clima de trabalho.	44	88	37	89	253	89	30	60	37	89	227	80	34	68	39	91	259	91
	Melhorar os planos de distribuição de serviço do Pessoal Não Docente que tenham em conta o potencial das pessoas.	30	60	39	91			38	76	37	89			32	64	39	91		

ÁREAS DE MELHORIA	PROPOSTAS DE MELHORIA	IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS/ METAS DA ESCOLA						CAPACIDADE DE IMPLEMENTAR/ EXECUTAR AS AÇÕES DE MELHORIA NA ESCT						IMPACTO DAS AÇÕES DE MELHORIA (AM) NA SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS					
		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS		PESSOAL DOCENTE		PESSOAL NÃO DOCENTE		ALUNOS	
	Pontos possíveis/ percentagem	50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100	50	100	45	100	285	100
	Rever os critérios de distribuição do serviço não docente com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação pessoal.	28	56	39	91			36	72	35	86			36	72	39	91		



PLANO DE MELHORIAS

(CAF EDUCAÇÃO)

EQUIPA DE AVALIAÇÃO INTERNA
FEVEREIRO DE 2022