



Rua Soeiro Pereira Gomes, nº 2 Loja B

2650-077 Amadora

Telef: 214 769 510

Plano de Acções de Melhoria

**CAF - Common Assessment Framework
(Estrutura Comum de Avaliação)**



Disponibilizado sob licença "[Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pt/)" 2.5 – Portugal

Índice

ÍNDICE.....	II
OBJECTIVO.....	1
1 INTRODUÇÃO	1
2 ESTRUTURA DO PAM	2
3 PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	3
3.2 ÁREAS DE MELHORIA.....	3
3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS AM.....	4
3.4 MATRIZ DE PRIORITIZAÇÃO DAS AM	5
3.4.1 Critérios de prioritização das AM	5
3.4.2 Tabela de prioritização das AM.....	5
3.5 VISÃO GLOBAL DO PAM.....	8
3.6 FICHA DA ACÇÃO DE MELHORIA.....	9

Objectivo

É objectivo deste documento servir de suporte à implementação de Acções de Melhoria na escola que contratou os serviços da Another Step, Lda.

1 Introdução

O plano de acções de melhoria (PAM) resulta do relatório da auto-avaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria escola e, sobretudo, na perspectiva da comunidade escolar. O PAM pode ainda incorporar acções de melhoria identificadas no Observatório (da Qualidade ou de Satisfação), resultantes das recomendações dos Grupos de Reflexão, da Auto-Avaliação da Biblioteca Escolar, bem como do Relatório da Avaliação Externa (IGE).

O PAM a elaborar é determinado pelas acções de melhoria seleccionadas pela Equipa de Auto-Avaliação. Este deve conduzir directamente ao plano de acções para melhorar o desempenho da escola.

Depois da apresentação dos resultados da auto-avaliação e das acções de melhoria à comunidade educativa, segue-se a criação das equipas que têm de elaborar um plano de implementação das AM identificadas, de acordo com um planeamento. Cada AM terá assim uma equipa responsável pela sua implementação, e essa equipa é coordenada por uma pessoa, o Coordenador da Acção.

O PAM é um dos principais objectivos da auto-avaliação e as acções que constam do plano representam actividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização. Estas acções, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objectivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.

2 Estrutura do PAM

O relatório de auto-avaliação tem como objectivo apoiar a Direcção da escola na implementação de um conjunto de acções que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Plano de Acções de Melhoria, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da escola.

Os Pontos que foram considerados como Fortes devem também ser objecto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os Aspectos a Melhorar são analisados pela equipa de auto-avaliação e de seguida são hierarquizados como acções de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico da escola (Projecto Educativo e Plano de Intervenção), sendo fundamental a sua divulgação e efectiva implementação.

Vejamos a estrutura do PAM:

Tabela 1 – Estrutura do documento “Plano de Acções de Melhoria”

Capítulo	Descrição
Identificação da Escola	Designação e Contactos da Organização Nome e contactos do Coordenador da EAA Período da Auto-avaliação (diagnóstico CAF)
Áreas de Melhoria (AM)	Lista de sugestões de melhoria agregadas por áreas
Identificação das AM	Lista de acções de melhoria relevantes
Matriz de priorização das Acções de Melhoria (AM)	Critérios de priorização das AM e tabela de ranking
Visão global do PAM	Quadro geral que permite visualizar todo o PAM (cronograma)
Fichas da AM	Fichas para cada AM (planeamento)

3 Plano de Acções de Melhoria

3.1 Identificação da Escola

Tabela 2 – Elementos da escola

Elementos da Escola	Descrição
Designação da Organização	Escola Secundária de Manuel da Fonseca
Nome do Coordenador da EAA	Teresa Lucília Mendes da Fonseca
Contacto do Coordenador	tfonseca40@gmail.com
Período da Auto-avaliação (diagnóstico CAF)	Janeiro de 2010 a Julho de 2011

3.2 Áreas de Melhoria

Tabela 3 – Identificação das Áreas de Melhoria

Áreas de Melhoria	Aspectos a Melhorar ¹
Divulgação de Informação	Divulgar e explicitar as grandes linhas de orientação da escola. Divulgar a informação proveniente do Conselho Pedagógico.
Comunicação Interna	Melhorar a articulação entre a Direcção e os Coordenadores do Pessoal Não Docente, com o objectivo de clarificar as orientações quanto aos procedimentos e tarefas.
Clima de Trabalho	Promover formas de ajuda e de trabalho em equipa. Criar uma cultura de apreciação dos desempenhos do Pessoal Docente e Não Docente.
Estrutura de Funcionamento de Escola	Construção de instrumentos de recolha e tratamento de dados.

¹ Descrição genérica da área em causa e dos aspectos detectados como áreas passíveis de melhoria

3.3 Identificação das AM

Tabela 4 – Identificação das Acções de Melhoria

Áreas de Melhoria	Acções de Melhoria ²
Divulgação de Informação	A – Melhorar a divulgação da informação na escola, criando circuitos internos de comunicação eficazes e acessíveis a toda a comunidade educativa.
Comunicação Interna	B - Efectivar a comunicação entre a Direcção e os funcionários, no que diz respeito a orientações, procedimentos e tarefas.
Clima de Trabalho	C – Criar mecanismos de inter-ajuda e de trabalho em equipa. D – Criar mecanismos que favoreçam a motivação e o respeito mútuo.
Estrutura de Funcionamento de Escola	E – Repensar o funcionamento das aulas de substituição. F – Redefinir horários e prestação de serviços dos vários serviços da escola (Bar, Mediateca, Papelaria). G – Criar mecanismos que permitam quantificar o grau de satisfação dos professores / funcionários. H – Criar ferramentas eficazes de recolha e tratamento de dados (Benchmarking).

² Indicação do nome da Acção de Melhoria a implementar, que será descrita pormenorizadamente mais à frente neste documento

3.4 Matriz de priorização das AM

3.4.1 Critérios de priorização das AM

Os critérios de priorização das acções de melhoria tiveram em conta as grandes linhas de orientação do Projecto Educativo, nomeadamente a meta / objectivo que se indica.

Fomentar as relações inter e intra pessoais na comunidade educativa:

- Desenvolver a ligação da Escola à comunidade.
- Criar circuitos e mecanismos de comunicação eficazes.
- Optimizar o funcionamento dos órgãos de gestão intermédia.
- Incentivar a participação dos alunos, Pais e Encarregados de Educação na vida da Escola.
- Fomentar a tolerância e a compreensão como aspectos fundamentais e indissociáveis das interacções estabelecidas na comunidade.

Para além do Projecto educativo, tomámos como ponto de referência o Projecto de Intervenção da Direcção, em particular a **Orientação do Trabalho Pedagógico**, que se indica:

- Agilizar os procedimentos funcionais e administrativos do Conselho Pedagógico, favorecendo a análise, debate e decisão sobre os grandes temas e os documentos orientadores da vida da escola;
- Melhorar os circuitos de informação da escola, com planificação adequada e atempada das actividades lectivas e não lectivas.

3.4.2 Tabela de priorização das AM

Uma das formas para priorizar as AM consiste em combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação. Deste modo, as acções de melhoria são priorizadas de acordo com a capacidade da escola em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto que cada acção de melhoria irá ter no desempenho da escola e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.

Tabela 5 – Pontuação a usar na priorização das AM

Níveis a usar para pontuar cada AM	Nível Baixo (0 pontos)	Nível Médio (3 pontos)	Nível Elevado (5 pontos)
Impacto	É improvável que tenha impacto em qualquer objectivo da organização ou indicador de desempenho	Terá um impacto em pelo menos um objectivo da organização ou indicadores de desempenho	Terá um impacto significativo em mais do que um objectivo da organização ou indicadores de desempenho
Capacidade	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui	É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos	Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo
Satisfação	Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar	A acção tem impacto indirecto na melhoria da satisfação da comunidade escolar	A acção tem impacto directo da satisfação da comunidade escolar

Tabela 6 – Prioritização das Acções de Melhoria

Prioridade	Acção de Melhoria (identificadas na Tabela 4)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)
1	A	5	5	5	125
2	B	5	5	5	125
3	G	5	5	5	125
4	H	5	5	5	125
5	C	5	3	5	75
6	D	5	3	5	75
7	F	5	3	5	75
8	E	3	3	5	45

3.5 Visão global do PAM

Tabela 7 – Cronograma do PAM

Prioridade	AM	Responsável pelo Projecto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da actividade (assinalar com "X")												Estado ³	
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1.	A	Teresa Fonseca	Julho de 2011	X	X	X	X	X	X	X							
2.	B	Vasco Carrilho	Julho de 2011	X	X	X	X	X	X	X							
3.	H	Alexandra Cunha	Julho de 2011	X	X	X	X	X	X	X							
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
11.																	

Legenda:

	Vermelho = Acção de Melhoria não implementada
	Amarelo = Acção de Melhoria por iniciar /em desenvolvimento
	Verde = Acção de Melhoria concluída

Data: Março de 2011_

³ Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.

3.6 Ficha da Acção de Melhoria

Tabela 8 – Descrição da Ficha da Acção de Melhoria

Título	Descrição
Designação da Acção de Melhoria	Título da Acção de Melhoria ⁴
Coordenador da Acção	Pessoa responsável pela acção
Equipa operacional	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a acção
Critério dominante da CAF	Critério da CAF onde foi identificada a AM
Descrição da acção de melhoria	Descrição da AM
Objectivo(s) da acção de melhoria	O que se pretende efectivamente obter com a aplicação da AM
Actividades a realizar	Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as acções/actividades a realizar neste âmbito.
Resultado(s) a alcançar	As metas ou indicadores utilizados para a implementação da AM
Factores críticos de sucesso	As condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos
Constrangimentos	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objectivos estabelecidos
Datas de início e conclusão	Datas em que a implementação da AM se deve iniciar e deve estar totalmente concluída
Recursos humanos envolvidos	As pessoas necessárias para implementação da AM
Custos estimados	Os custos envolvidos na implementação da AM
Revisão e avaliação da acção	Os mecanismos/suportes ⁵ e as datas para monitorização do progresso da AM de forma a assegurar a implementação da Acção conforme previsto e, se necessário, efectuar correcções

⁴ Sugere-se que o nome da Acção de Melhoria seja precedido do número do critério a que a mesma diz respeito.

⁵ Ex: questionário, entrevista, relatórios, etc. Em qualquer caso, se possível, anexar uma ficha/grelha de avaliação da AM.

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º 1	
Designação da Acção de Melhoria	
Efectivar a comunicação entre a Direcção e os funcionários, no que diz respeito a orientações, procedimentos e tarefas	
Coordenador da Acção	Equipa operacional
Vasco Carrilho	José Rui Ferreira M^a Helena Cascalheira Rita Cordeiro
Critério dominante da CAF	
2 - Planeamento e Estratégia	
Descrição da acção de melhoria	
Realizar sessões de trabalho com os Chefes dos Assistentes Operacionais e Assistentes Operacionais e com a Chefe dos Assistentes Administrativos e Assistentes Administrativos, com vista a um efectivo planeamento de tarefas.	
Objectivo(s) da acção de melhoria	
Melhorar a comunicação entre a Direcção e os Coordenadores dos Assistentes Operacionais Melhorar a comunicação entre o Coordenador dos Assistentes Operacionais e os Assistentes Operacionais Melhorar a comunicação entre a Coordenadora dos Assistentes Administrativos e os Assistentes Administrativos. Melhorar a prestação de serviços.	
Actividades realizadas	
Sessões de trabalho mensais com cada um dos grupos envolvidos nesta acção. Criar rotinas de registo das decisões tomadas e de tarefas distribuídas. Recolha das participações de todos os intervenientes para a constituição das listas de tarefas.	
Actividades a realizar	
Planificar semanalmente as tarefas a executar (mapa de trabalho semanal).	
Resultados alcançados	
Grau de motivação para o trabalho, medido por inquérito (50% respostas positivas). Obtido 68%. Rotina de realização de reuniões mensais (todos os meses se realizaram as reuniões previstas).	
Factores críticos de sucesso	Data de início
Eficiência e eficácia da equipa.	Dezembro de 2010
Constrangimentos	Data de conclusão
• Disponibilidade de tempo dos elementos da equipa operacional para a produção atempada dos documentos previstos. • Falha na prestação do serviço pela empresa contratada para a limpeza da escola, o que resultou numa maior dificuldade, por parte dos Assistentes Operacionais, no cumprimento das suas tarefas. (entretanto, parcialmente ultrapassado)	Julho de 2011
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Equipa Operacional Pessoal Não docente	0,0€
Avaliação da acção	
Em função dos resultados obtidos no inquérito passado ao pessoal não docente (68% de respostas positivas) consideramos ter atingido os objectivos a que nos propúnhamos.	

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º 2	
Designação da Acção de Melhoria	
Melhorar a divulgação da informação na escola, criando circuitos internos de comunicação eficazes e acessíveis a toda a comunidade educativa	
Coordenador da Acção	Equipa operacional
- Teresa Fonseca	- Teresa Campos - Cipriano Mendes
Critério dominante da CAF	
5 - Processos	
Descrição da acção de melhoria	
- Optimizar os mecanismo de divulgação de informação existentes, criando uma efectiva rede de comunicação.	
Objectivo(s) da acção de melhoria	
- Melhorar a divulgação de informação, nos diferentes sectores da vida escolar.	
Actividades realizadas	
<ul style="list-style-type: none"> - Já está em prática a rotina de, no final de cada reunião do Conselho Pedagógico, cada um dos Coordenadores de Departamento Curricular, enviar, por email, a todos os professores do seu departamento as informações/deliberações de cada reunião. (ver constrangimentos) - Já estão construídas as salas virtuais, na plataforma MOODLE, para os órgãos representados no Conselho Pedagógico. - Foi feita uma breve formação na utilização da plataforma MOODLE junto dos responsáveis por cada órgão representado no Conselho Pedagógico. (ver constrangimentos) 	
Actividades a realizar	

Resultados alcançados	
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar a informação proveniente do Conselho pedagógico, no prazo máximo de dois dias, após cada reunião. - Actualizar quinzenalmente a informação disponibilizada nas salas criadas na plataforma MOODLE para os vários órgãos representados no Conselho Pedagógico. - Disponibilizar semanalmente informação actualizada e pertinente nos vários sectores da página da internet da escola. 	
Factores críticos de sucesso	Data de início
Eficácia e eficiência da equipa operacional	Dezembro de 2010
Constrangimentos	Data de conclusão
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de tempo para todos os intervenientes trabalharem em conjunto. - Verificámos ser duplicação de trabalho e de informação cada um dos intervenientes no Conselho Pedagógico enviar, por email, a todos os visados, as informações / deliberações de cada reunião, pelo que decidimos que apenas os Coordenadores de Departamento Curricular fariam essa tarefa e, assim, a informação chegaria a todos os professores da escola. - Nem todos os responsáveis por cada um dos órgãos representados no Conselho Pedagógico tinham competências no âmbito da utilização da plataforma MOODLE. 	Julho de 2011
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Equipa operacional Pessoal Docente	0,0€

Avaliação da acção	
<p>Em função dos resultados obtidos no inquérito ao pessoal docente (83,7% de respostas positivas) consideramos ter atingido os objectivos a que nos propúnhamos.</p> <p>Recomendamos que se continue a:</p> <ul style="list-style-type: none">- Manter a prática de actualização das salas virtuais, na plataforma MOODLE, para os vários órgãos representados no Conselho Pedagógico.- Manter actualizada, por sectores, a informação pertinente, na página da internet da nossa escola.	

FICHA DE ACÇÃO DE MELHORIA N.º 3	
Designação da Acção de Melhoria	
Recolha e tratamento de dados	
Coordenador da Acção	Equipa operacional
- Alexandra Cunha	- Fernando Palma - José Miguel Rodrigues - José Gonçalves
Critério dominante da CAF	
9 - Resultados do desempenho chave	
Descrição da acção de melhoria	
- Construir uma ferramenta eficaz de recolha e tratamento de dados.	
Objectivo(s) da acção de melhoria	
- Criar uma base de dados que permita disponibilizar informação sobre o contexto escolar (classificações internas /externas; nº de alunos; médias finais de disciplina/ano, etc.).	
Actividades realizadas	
- Foi construída a base de dados relativa à informação do Pessoal Não Docente (PND) e Docente (PD). - A base de dados relativa à informação dos discentes ainda está em construção. - Foi concebida e elaborada uma folha de cálculo para recolher informação em cada momento de avaliação.	
Actividades a realizar	
- Concluir a base de dados relativa à informação dos discentes. - Testar o desempenho da base de dados.	
Resultados alcançados	
- Recolha e tratamento sistemático de dados para análise e reflexão por parte dos diferentes órgãos da escola, disponibilizando a informação nos momentos chave da sua análise.	
Factores críticos de sucesso	Data de início
Eficácia e eficiência da equipa operacional	Dezembro de 2010
Constrangimentos	Data de conclusão
Os procedimentos de exportação da informação do Programa GPV (PD e PND) e Programa ALUNOS requerem a intervenção do responsável pela aplicação do JPM. Há necessidade de actualizar a Base de Dados em função das oscilações de contratação do PD e PND e dos discentes inscritos.	Julho de 2011
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Equipa operacional	0,0€

Avaliação da acção

**Consideramos que o objectivo foi parcialmente atingido, uma vez que a base de dados relativa à informação dos discentes não se encontra concluída.
Recomendamos que a base de dados seja testada.**