



Escola Profissional de  
Agricultura e Desenvolvimento Rural  
de Ponte de Lima



## Plano de Melhorias 2019/2020



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Enquadramento</b> .....  | 3  |
| <b>2. Ações de melhoria</b> .....  | 4  |
| 2.1. Apresentação das sugestões de melhoria de forma agregada por critério CAF .....                                   | 4  |
| 2.2. Apresentação das sugestões de melhoria indicadas pelos stakeholders internos e externos, agregadas por tema ..... | 9  |
| 2.3. Lista de ações de melhoria .....  | 12 |
| 2.4. Critérios de priorização das ações de melhoria .....  | 13 |
| 2.5. Ranking das ações de melhoria .....   | 14 |
| 2.6. Cronograma de execução do Plano de Melhorias .....  | 16 |
| 2.7. Fichas de planeamento das ações de melhoria .....   | 29 |
| <b>3. Comunicação, monitorização e avaliação do Plano de Melhorias</b> .....   | 43 |
| 3.1. Comunicação .....   | 43 |
| 3.2. Monitorização e avaliação .....   | 43 |
| <b>4. Avaliação final do processo de autoavaliação e melhoria</b> .....  | 44 |
| 4.1. Modelo de avaliação .....   | 44 |
| <b>5. Conclusões e recomendações</b> .....   | 46 |
| 5.1. Conclusões .....  | 46 |
| 5.2. Recomendações .....   | 48 |

## **1. Enquadramento**

O plano de ações de melhoria (PAM) resulta da fusão de recomendações e sugestões recolhidas através de diferentes instrumentos, designadamente:

- Grelha de autoavaliação CAF;
- Monitorização dos Referentes da Avaliação Externa;
- Monitorização dos Descritores Indicativos EQAVET;
- Resultados dos Inquéritos de satisfação;
- Resultados dos da última avaliação externa.

O PAM reflete, assim, as principais problemáticas identificadas pela comunidade educativa e define as ações a desenvolver com o objetivo de melhorar o desempenho global da escola.

Neste sentido, neste primeiro capítulo fazemos o enquadramento deste Plano de Melhorias.

O segundo capítulo começa por elencar as ações de melhoria de forma agregada de acordo com as áreas que constam do relatório de autoavaliação; aponta os critérios de priorização das ações; expõe o ranking das referidas ações; estabelece o cronograma de execução do Plano de Melhorias; e apresenta as fichas de planeamento das ações.

No terceiro capítulo, expõe-se a forma de comunicação, monitorização e avaliação do Plano de Melhorias.

No capítulo subsequente, estabelece-se o modelo de avaliação final do processo de autoavaliação e melhoria.

Por último, no capítulo quarto, apresentam-se as conclusões e recomendações finais.

## 2. Ações de melhoria

### 2.1. Apresentação das sugestões de melhoria de forma agregada por critério CAF

De seguida são apresentadas as propostas de melhoria de forma agregada por critério CAF que resultam da análise dos vários dados recolhidos.

| Critérios CAF      | Sugestões de melhoria   |
|--------------------|---|
| <b>I-Liderança</b> | Avaliar se a missão e visão da EPADRPL são conhecidas pela CE   |
|                    | Avaliar se a missão e visão da EPADRPL estão ajustadas às mudanças do ambiente externo através da aplicação de inquéritos por questionário  |
|                    | Em função dos resultados da avaliação, redefinir a missão, visão e valores da EPADRPL com o envolvimento da CE através da realização de uma sessão pública de caráter colaborativo onde seja possível recolher os contributos dos alunos, dos encarregados de educação, dos docentes e não docentes e dos principais parceiros. |
|                    | Na definição da visão sustentar a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória  |
|                    | Avaliar a eficácia da comunicação interna através de um questionário dirigido a todos os docentes e não docentes.   |
|                    | Instituir em Conselho Pedagógico formas de incentivar o desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras, por exemplo prémio para a PAP mais inovadora; para o projeto mais inovador e para a atividade do Plano Anual de Atividades mais inovadora.   |
|                    | Instituir um plano de comunicação aos colaboradores e às partes interessadas das razões para as iniciativas de mudança e quais são os seus efeitos expectáveis  |
|                    | Instituir um mecanismo de avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções.   |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | Instituir reuniões gerais trimestrais entre direção e colaboradores, para que em conjunto se trace objetivos/se faça o balanço das melhorias sugeridas, estratégias implementadas e a implementar   |
|                                    | Instituir um mecanismo formal de gestão de conflitos  |
|                                    | O coordenador técnico e a encarregada dos assistentes operacionais devem assistir ao ponto das reuniões de Conselho Pedagógico referente às informações devendo posteriormente disponibilizar essas informações ao restante pessoal não docente. Outra sugestão seria a ata do Conselho Pedagógico ser divulgada junto de todos os colaboradores, docentes e não docentes   |
|                                    | O apoio prestado pela direção aos colaboradores na realização das suas tarefas e planos deve constar dos relatórios elaborados pelos colaboradores, exemplo relatórios das atividades do Plano Anual de Atividades, do Projeto de Educação para a Saúde e de Cidadania e Desenvolvimento. Deve ser criado um mecanismo de registar o apoio prestado ao Pessoal não docente. |
|                                    | Dar a conhecer os resultados das ações da escola nas aprendizagens dos alunos, junto da comunidade, de forma a valorizar os alunos junto do mercado de trabalho   |
|                                    | Apresentar publicamente, num dos eventos onde participam, com relevância pública, quem formam e para quê  |
|                                    | Reforçar a avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções, instituindo um mecanismo que contribua para este objetivo  |
| <b>II-Planeamento e estratégia</b> | Criação de lista de verificação para elaboração dos documentos orientadores da escola em que sejam identificados todas as informações a recolher para integrar a elaboração do PE   |
|                                    | Recolher informação, constituindo focus groups para auscultação de necessidades, expectativas e satisfação das partes interessadas, bem como das necessidades locais/individuais específicas  |
|                                    | As partes interessadas devem participar no processo de análise das necessidades locais em sede de focus groups  |
|                                    | Recolher informação da CIMs Cávado e Ave  |
|                                    | Criação de uma lista de verificação para elaboração dos documentos orientadores da escola   |
|                                    | Produção de uma ficha com orientações para a elaboração dos documentos da escola à luz do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória   |
|                                    | Garantir anualmente a supervisão das metas/objetivos do PE no relatório de autoavaliação  |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
|                                | No mês de setembro, as atividades a incluir no Plano Anual de Atividades devem ser apresentadas a alunos, Encarregados de Educação e pessoal não docente, pedindo a sua colaboração nas propostas a apresentar ao Conselho Pedagógico   |
|                                | Garantir anualmente a avaliação do Plano de Melhorias   |
|                                | Elaborar um plano de comunicação para informações gerais e específicas  |
|                                | Finalizar a implementação da CAF e organizar o processo EQAVET, visando a certificação de ambos   |
|                                | Estabelecer procedimentos, prazos e responsáveis para avaliar o plano de melhorias e para avaliar os vários contributos da autoavaliação  |
|                                | Reajustar dos documentos estruturantes no que concerne às prioridades, objetivos e metas que a Escola se propõe alcançar, consentânea com os perfis de desempenho e aptidões profissionais dos formandos  |
|                                | Reequacionar o processo de autoavaliação, enquanto instrumento regulador da ação com consequentes planos estratégicos de melhoria, com impacto na organização, gestão, planeamento e nas práticas profissionais   |
| <b>III- Gestão das pessoas</b> | Criar um sistema de reconhecimento transparente com base nos resultados alcançados para o pessoal docente   |
|                                | Melhorar a distribuição e gestão dos recursos humanos do bar, indo de encontro à satisfação das necessidades dos alunos   |
|                                | Criar registo de identificação das competências dos colaboradores   |
|                                | Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências, que inclua um plano de formação baseado nas necessidades de competências individuais e organizacionais atuais e futuras (por exemplo, com distinção entre programas de formação opcionais e obrigatórios) |
|                                | Criar critérios de avaliação do impacto do plano de formação  |
|                                | Instituir mecanismos para procurar acordos/consensos entre os dirigentes e os colaboradores relativamente aos objetivos a atingir e as formas de medir a sua concretização  |
|                                | Criar uma lista de procedimentos associados a sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira  |
|                                | Melhorar a distribuição e gestão dos recursos humanos do bar, indo de encontro à satisfação das necessidades dos alunos   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | A construção de um plano consistente de formação para docentes e trabalhadores não docentes, de modo a debelar as dificuldades identificadas e promover o desenvolvimento profissional  |
| <b>IV- Parcerias e recursos</b> | Definir procedimentos de divulgação dos resultados da análise da informação recolhida junto de alunos e encarregados de educação  |
|                                 | Ponderar o envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais a consultar e participar ativamente nos planos de ação relacionados com a qualidade do trabalho da instituição, com a gestão da instituição, bem como nos processos de tomada de decisão (co design e codecisão) |
|                                 | Criar o Dia do Encarregado de Educação e do Parceiro, em que estes stakeholders são convidados a participar em palestras e atividades técnicas/desportivas/lúdicas, encerrando o dia com um convívio (lanche/jantar)  |
|                                 | Na 1ª reunião do 1º ano analisar em conjunto os indicadores de qualidade definidos  |
|                                 | Reforçar a monitorização orçamental, elaborando relatórios trimestrais  |
|                                 | Incluir nos documentos orçamentais da EPADRPL dados referentes ao desempenho eficiente e eficaz e benchmarks, tais como informação sobre os objetivos em termos de resultados e impactos  |
|                                 | Sustentar numa avaliação formal/diagnóstico a atribuição aos assistentes operacionais de tarefas que envolvem as TIC  |
|                                 | Criar mecanismos de avaliação da qualidade e eficácia da tarefa e da utilização da tecnologia por estes colaboradores   |
|                                 | Garantir formação adequada na área das TIC  |
|                                 | Estudar no mercado as ferramentas existentes para medir ou mensurar os resultados do investimento feito. (medir a rentabilidade de tempo, qualidade do trabalho?)   |
|                                 | Continuar a investir esforços para tornar possível corresponder às necessidades e expectativas dos alunos que têm saído goradas até à atualidade  |
|                                 | Criar mecanismos para avaliar a eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa   |
| <b>V- Gestão de processos</b>   | Analisar e avaliar formalmente o processo cívico, os riscos e os fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança  |
|                                 | Envolver as partes interessadas relevantes, na conceção e na melhoria do processo tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos   |

|  |   |
|--|---|
|  | Avaliar a eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos, de forma a saber se os objetivos “A escola propõe-se aumentar, anualmente, 10% a presença dos pais/EE nas reuniões de período” e “A escola propõe-se aumentar, anualmente, 10% a procura do Diretor de Turma de forma autónoma pelos pais/EE.” são cumpridos |
|  | Avaliar a contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva  |
|  | Avaliar a contribuição da regulação pelas lideranças para a melhoria da prática letiva  |
|  | Aplicar-se práticas de supervisão pedagógica (regulação por pares) e definir formas de avaliar o seu contributo para a melhoria da prática letiva   |
|  | Incluir-se na avaliação do processo de ensino-aprendizagem mecanismos adequados para envolver as partes interessadas a nível interno e externo  |
|  | Dar-se amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão do processo de ensino-aprendizagem   |
|  | Discutir-se os resultados do processo de avaliação com todas as partes interessadas, e elaborar-se planos de ação adequados   |
|  | Reforçar a articulação das diferentes componentes do currículo numa lógica de trabalho transversal e interdisciplinar de modo a garantir o alcançar do perfil profissional estabelecido para cada curso   |
| <b>VII- Satisfação dos docentes e não docentes</b> | Criar indicadores para medir a eficácia dos canais de informação  |
|  | Ponderar a possibilidade de disponibilizar os resultados de desempenho da instituição referentes à avaliação interna na página eletrónica da escola   |
|  | Alocar recursos humanos para manter a informação na instituição disponível para consulta  |
| <b>VIII- Impacto na sociedade</b>                  | Desenvolver um plano estratégico de cobertura positiva das atividades da escola nos meios de comunicação  |
|  | Monitorizar/avaliar a disponibilização dos espaços à comunidade   |
| <b>IX- Desempenho chave</b>                        | Avaliar, em termos de resultados internos, o nível de eficiência/eficácia da gestão, das melhorias, da autoavaliação, das parcerias, entre outros: criar os indicadores e fazer as medições   |
|  | Avaliar os resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e  |



de grupos culturalmente diferenciados.

Análise do sucesso de alguns cursos e de menos sucesso de outros, de modo a identificar as principais variáveis explicativas

## 2.2. Apresentação das sugestões de melhoria indicadas pelos stakeholders internos e externos, agregadas por tema

De seguida são apresentadas as propostas de melhoria indicadas pelos stakeholders internos e externos, de forma agregada por tema, que resultam da análise dos vários dados recolhidos.

| <b>Tema</b>                            | <b>Sugestões de melhoria</b>   |
|--|--|
| <b>Comunicação</b>                     | Melhorar o processo de comunicação no âmbito da avaliação do desempenho docente  |
| <b>Processo de Ensino/Aprendizagem</b> | Combater os problemas comportamentais e a falta de educação/civismo dos alunos<br>Não concentrar visitas de estudo ou atividades práticas no final dos períodos<br>Incentivar o trabalho em equipa<br>Melhorar a interligação entre docentes nas atividades do Plano Anual de Atividades<br>Melhorar a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade<br>Ponderar a eliminação dos blocos de 110 minutos<br>Ponderar a alteração dos critérios de avaliação dos alunos<br>Maior abertura à mudança e evolução dos processos de aprendizagem<br>Participar em projetos de âmbito nacional e internacional (ex. Erasmus+)<br>Implementar um projeto de leitura<br>Aumentar as ações de sensibilização contra a poluição<br>Ponderar a eliminação da oferta de cursos de educação e formação na escola<br>Melhorar o planeamento (mais eficaz e a tempo) e o acompanhamento na Formação em Contexto de Trabalho<br>Melhorar a organização do curso profissional técnico de cozinha/pastelaria, cumprindo o que é prometido |

|   |   |
|---|---|
| <b>Formação/Desenvolvimento da carreira</b>     | Aumentar a oferta de formação   |
| <b>Envolvimento da Comunidade Educativa</b>     | <p>Envolver todos os colaboradores e alunos na resolução dos problemas comportamentais e da falta de educação/civismo dos alunos</p> <p>Maior comprometimento de alunos e Encarregados de Educação com a escola</p> <p>Motivar e promover a participação de todos os envolvidos no processo educativo nas atividades da escola</p> <p>Adequar a formação da escola às necessidades das empresas</p> <p>Intentar a continuação da formação nas instituições de ensino superior da região</p> <p>Estabelecer contactos escola/alunos com os parceiros de uma forma consistente ao longo dos três anos</p> <p>Promover seminários/workshops/sessões temáticas Escola/empresa</p>   |
| <b>Apoios, incentivos e reconhecimento</b>      | Incrementar o apoio aos alunos de Gestão Equina para que possam participar em cada vez mais provas/concursos a nível nacional   |
| <b>Gestão de recursos (humanos e materiais)</b> | <p>Retirar o CAA do espaço físico da biblioteca e repensar o seu funcionamento</p> <p>Modernizar a biblioteca e manter um funcionário afeto à mesma, tornando mais acessível o acesso aos livros</p> <p>Adquirir para a biblioteca livros variados, por exemplo livros técnicos da área equestre</p> <p>Renovar o parque informático e atualizar os dispositivos audiovisuais e software</p> <p>Criar maior privacidade na sala de atendimento aos Encarregados de Educação</p> <p>Oferecer produtos mais saudáveis e menos açucarados no bar, os quais podem ser confeccionados pelas turmas do curso de restauração</p> <p>Melhorar o funcionamento do bar e a forma como a comida é lá servida (HACCP)</p> <p>Melhorar o serviço da cantina – qualidade e variedade da comida</p> <p>Melhorar as condições de trabalho nas estufas</p> <p>Criar um restaurante pedagógico</p> <p>Melhorar as condições do polidesportivo (ex. cobrir as laterais)</p> <p>Aumentar o número de boxes e de cavalos disponíveis no picadeiro</p> <p>Fazer um picadeiro nas instalações da escola</p> <p>Colocar balneários mais perto das áreas técnicas de formação</p> <p>Gerir os recursos para que as turmas maiores tenham as mesmas possibilidades das turmas mais pequenas na realização</p> |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | <p>de atividades no exterior</p> <p>Oferecer mais vestuário específico para os diferentes cursos</p> <p>Aumentar a segurança na escola à noite</p>   |
| <b>Liderança</b> | <p>Alargar a abertura a novas situações e atualizações face às novas exigências da sociedade</p> <p>Ampliar a autoanálise e autorreflexão para concretizar o papel definido por lei</p> <p>Melhorar a relação e forma de abordagem da liderança com os colaboradores</p> <p>Melhorar a receção dos novos docentes</p> <p>Melhorar a comunicação entre direção e colaboradores, analisando, com maior ponderação, as propostas de melhorias e sugestões</p> <p>Ouvir as chefias intermédias</p> <p>Aumentar o número de reuniões entre coordenadores de curso</p> <p>Aumentar a frequência de presenças da direção em concursos em que os alunos participam</p> |

### 2.3. Lista de ações de melhoria

| Tema                                     | Oportunidades de Melhoria   |
|--|---|
| Monitorização/Avaliação                  | Melhorar os procedimentos de monitorização e de avaliação dos vários processos implementados na EPADRPL e da sua eficácia   |
| Comunicação                              | Melhorar os circuitos e procedimentos de comunicação interna e externa da EPADRPL   |
| Processo de Ensino/Aprendizagem          | Melhorar o processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL   |
| Formação/Desenvolvimento da carreira     | Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, com base em necessidades de competências individuais e organizacionais   |
| Envolvimento da Comunidade Educativa     | Melhorar o envolvimento da comunidade educativa, ao nível da recolha de informação e da participação ativa nos planos de ação relacionados com a qualidade e a gestão e nos processos de tomada de decisão da EPADRPL             |
| Documentos estruturantes e orçamentais   | Atualizar os documentos estruturantes da EPADRPL, otimizando a sua elaboração (incluindo a recolha de informações a integrar estes documentos e o ajuste entre todos no que concerne às prioridades, objetivos e metas a atingir) |
| Apoios, incentivos e reconhecimento      | Melhorar as formas de apoio, incentivo e reconhecimento a/de projetos, soluções, colaboradores  |
| Gestão de recursos (humanos e materiais) | Melhorar a gestão de recursos humanos e materiais de acordo com as necessidades identificadas   |
| Liderança                                | Assegurar uma cultura aberta à inovação e aprendizagem, assumindo um estilo de liderança baseado num feedback mútuo, confiança e comunicação aberta e delegando competências e responsabilidades                                  |

#### 2.4. Critérios de priorização das ações de melhoria

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;

C 2 – **Capacidade** de implementação em termos de tempo, recursos e autonomia;

C 3 – (Impacto na) **satisfação dos clientes**;

| CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO |        |   |
|--------------------------|--------|---|
| Critérios de priorização | Pontos | Descrição   |
| C 1<br>Impacto           | 5      | A AM terá impacto significativo em dois ou mais objetivos da organização ou indicadores de desempenho.  |
|                          | 3      | A AM terá algum impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicador de desempenho.  |
|                          | 1      | É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho.  |
| C 2<br>Capacidade        | 5      | Pode ser implementada no curto prazo.<br>Requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada.<br>Pode ser controlada pela organização.                          |
|                          | 3      | É possível implementar no médio prazo.<br>Requer um número razoável recursos para ser alcançada.<br>Pode ser controlada pela organização.                                 |
|                          | 1      | Improvável de ser implementada no curto prazo.<br>Requer um número significativo de recursos para ser alcançada.<br>Depende de decisão ou fatores externos à organização. |
| C 3<br>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.   |

## 2.5. Ranking das ações de melhoria

| <b>Ações de melhoria</b>  | <b>Impacto<br/>(a)</b> | <b>Capacidade<br/>(b)</b> | <b>Clientes<br/>(c)</b> | <b>Pontuação<br/>(axbxc)</b> | <b>Ranking</b> |
|---|------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------|
| Melhorar os procedimentos de monitorização e de avaliação dos vários processos implementados na EPADRPL e da sua eficácia   | 5                      | 3                         | 3                       | 45                           | 2.º            |
| Melhorar os circuitos e procedimentos de comunicação interna e externa da EPADRPL   | 3                      | 3                         | 3                       | 27                           | 3.º            |
| Melhorar o processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL   | 5                      | 1                         | 5                       | 25                           | 4.º            |
| Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, com base em necessidades de competências individuais e organizacionais   | 5                      | 1                         | 3                       | 15                           | 5.º            |
| Melhorar o envolvimento da comunidade educativa, ao nível da recolha de informação e da participação ativa nos planos de ação relacionados com a qualidade e a gestão e nos processos de tomada de decisão da EPADRPL | 5                      | 3                         | 5                       | 75                           | 1.º            |
| Atualizar os documentos estruturantes da EPADRPL, otimizando a sua elaboração (incluindo a recolha de informações a integrar estes documentos e o ajuste entre todos no que concerne às                               | 5                      | 3                         | 3                       | 45                           | 2.º            |

|  |   |   |   |    |     |
|--|---|---|---|----|-----|
| prioridades, objetivos e metas a atingir)  |   |   |   |    |     |
| Melhorar as formas de apoio, incentivo e reconhecimento a/de projetos, soluções, colaboradores   | 5 | 3 | 5 | 75 | 1.º |
| Melhorar a gestão de recursos humanos e materiais de acordo com as necessidades identificadas  | 5 | 3 | 5 | 75 | 1.º |
| Assegurar uma cultura aberta à inovação e aprendizagem, assumindo um estilo de liderança baseado num feedback mútuo, confiança e comunicação aberta e delegando competências e responsabilidades | 5 | 3 | 3 | 45 | 2.º |













|  |   |               |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  |   |               | relacionados com a qualidade do trabalho da instituição, com a gestão da instituição, bem como nos processos de tomada de decisão (co design e codecisão)                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Coordenador(a) dos DTs                  | abril 2020    | Envolver as partes interessadas relevantes, na conceção e na melhoria do processo cívico tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  | EAIGQ                                   | julho 2020    | Incluir-se na avaliação do processo de ensino-aprendizagem mecanismos adequados para envolver as partes interessadas a nível interno e externo   | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |  |
|  |   | julho 2020    | Discutir-se os resultados do processo de avaliação com todas as partes interessadas, e elaborar-se planos de ação adequados  | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Coordenador(a) dos DTs                  | dezembro 2019 | Envolver todos os colaboradores e alunos na resolução dos problemas comportamentais e da falta de educação/civismo dos alunos  | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Responsável pelas atividades e projetos | Manter a AM   | Motivar e promover a participação de todos os envolvidos no processo educativo nas atividades da escola  | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |  |
|  | Responsável pela formação               | dezembro 2019 | Adequar a formação da escola às necessidades das empresas  | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Diretor e Coordenadores de Curso        | Manter a AM   | Intentar a continuação da formação nas instituições de ensino superior da região   | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   |   |   |   |  |
|  | Coordenadores de curso                  | Manter a AM   | Estabelecer contactos escola/alunos com os parceiros de uma forma consistente ao longo dos   | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |  |





|  |                                  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|----------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  |                                  | condições financeiras  | as laterais)  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  |                                  |  | Fazer um picadeiro nas instalações da escola  | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |  |
|  |                                  |  | Colocar balneários mais perto das áreas técnicas de formação                              | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | X | x |   |   |  |
|  |                                  |  | Oferecer mais vestuário específico para os diferentes cursos                              | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |  |
|  | Diretor / Diretor de instalações | Quando houver assistentes operacionais suficientes para que um destes seja guarda-noturno. Entretanto existem câmaras de vigilância. | Aumentar a segurança na escola à noite  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Assegurar uma cultura aberta à inovação e aprendizagem, assumindo um estilo de liderança baseado num feedback mútuo, confiança e | Direção                          | AMs a manter, sem data de conclusão  | Alargar a abertura a novas situações e atualizações face às novas exigências da sociedade | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   |  |
|  |                                  |  | Ampliar a autoanálise e autorreflexão para concretizar o papel definido por lei           | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |  |
|  |                                  |  | Melhorar a relação e forma de abordagem da liderança com os colaboradores                 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |   |   |  |











## 2.7. Fichas de planeamento das ações de melhoria

| <b>Designação da Ação de Melhoria 1</b>  |   |  |
|--|---|--|
| Monitorização e de avaliação dos vários processos implementados na EPADRPL e da sua eficácia   |   |  |
| <b>Dirigente responsável</b>   | <b>Coordenador da ação</b>  | <b>Equipa operacional</b>  |
| Adjunto(a) do Diretor Responsável pela avaliação Interna e Gestão da Qualidade   | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade (EAIGQ)   | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade (EAIGQ)<br>Responsável pela formação<br>Conselho Administrativo<br>Docente de Informática<br>Equipa de Comunicação<br>Coordenador(a) de DTs<br>Subdiretora (funções pedagógicas)<br>Diretor de instalações |
| <b>Critério dominante da CAF</b>   | <b>Partes interessadas</b>  |  |
| Todos  | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores<br>Alunos<br>Parceiros, Encarregados de Educação e comunidade escolar |  |
| <b>Atividades a realizar</b>   |   |  |
| <p>Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir um mecanismo de avaliação da eficácia dos projetos, parcerias e soluções</li> <li>• Finalizar a implementação da CAF e organizar o processo EQAVET, visando a certificação de ambos</li> <li>• Estabelecer procedimentos, prazos e responsáveis para avaliar os vários contributos da autoavaliação</li> <li>• Reequacionar o processo de autoavaliação, enquanto instrumento regulador da ação com consequentes planos estratégicos de melhoria, com impacto na organização, gestão, planeamento e nas práticas profissionais</li> <li>• Avaliar a contribuição da autorregulação para a melhoria da prática letiva</li> <li>• Avaliar a contribuição da regulação pelas lideranças para a melhoria da prática letiva</li> <li>• Avaliar, em termos de resultados internos, o nível de eficiência/eficácia da gestão, das melhorias, da autoavaliação, das parcerias, entre outros: criar os indicadores e fazer as medições</li> <li>• Avaliar os resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados.</li> <li>• Analisar o sucesso de alguns cursos e de menos sucesso de outros, de modo a identificar as principais variáveis explicativas</li> </ul> <p>Responsável pela formação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar critérios de avaliação do impacto do plano de formação</li> </ul> <p>Conselho Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a monitorização orçamental, elaborando relatórios trimestrais</li> </ul> <p>Docente de Informática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos de avaliação da qualidade e eficácia das tarefas dos assistentes operacionais que envolvem as TIC e da utilização da tecnologia por estes colaboradores</li> </ul> |   |  |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar no mercado as ferramentas existentes para medir ou mensurar os resultados do investimento feito nos recursos tecnológicos. (medir a rentabilidade de tempo, qualidade do trabalho?)</li> </ul> <p>Equipa de Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos e indicadores para avaliar a eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa</li> </ul> <p>Coordenador(a) de DTs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar e avaliar formalmente o processo cívico, os riscos e os fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança</li> </ul> <p>Subdiretora (funções pedagógicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar-se práticas de supervisão pedagógica (regulação por pares) e definir formas de avaliar o seu contributo para a melhoria da prática letiva</li> </ul> <p>Diretor de instalações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar/avaliar a disponibilização dos espaços à comunidade</li> </ul> |                          |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |                          |
| Melhorar os procedimentos de monitorização e de avaliação dos vários processos implementados na EPADRPL e da sua eficácia: 80 % de atividades realizadas.   |                          |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento da equipa operacional;</li> <li>- Apoio da DGAEP e o trabalho em rede colaborativa na implementação da CAF;</li> <li>- Consultadoria externa financiada pelo POCH no âmbito da implementação de um sistema de gestão de qualidade alinhado com o EQAVET;</li> <li>- Experiência obtida na implementação de processos de autoavaliação;</li> <li>- Algumas das atividades já se encontrarem em execução.</li> </ul>  | julho de 2019            |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexidade da implementação da CAF.</li> <li>- Dificuldade de avaliar os contributos da autoavaliação, o nível de eficiência/eficácia dos processos e procedimentos, o impacto do plano de formação.</li> </ul>  | agosto de 2020           |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>             |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Não há                   |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |                          |
| <p>Revisão: recolha dos mecanismos criados e de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).</p> <p>Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.</p>  |                          |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 2</b>   |   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
| Circuitos e procedimentos de comunicação interna e externa da EPADRPL   |   |                                  |
| <b>Dirigente responsável</b>  | <b>Coordenador da ação</b>  | <b>Equipa operacional</b>        |
| Adjunto(a) do Diretor<br>Responsável pela comunicação   | Coordenador da equipa de comunicação  | Equipa de comunicação<br>Diretor |
| <b>Critério dominante da CAF</b>  | <b>Partes interessadas</b>  |                                  |
| Liderança<br>Planeamento e estratégia<br>Parcerias e recursos<br>Impacto na sociedade   | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores<br>Alunos<br>Parceiros, Encarregados de Educação e comunidade escolar |                                  |
| <b>Atividades a realizar</b>  |   |                                  |
| <p>Equipa de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instituir um plano de comunicação aos colaboradores e às partes interessadas das razões para as iniciativas de mudança e quais são os seus efeitos expectáveis</li> <li>Dar a conhecer os resultados das ações da escola nas aprendizagens dos alunos, junto da comunidade, de forma a valorizar os alunos junto do mercado de trabalho</li> <li>Elaborar um plano de comunicação para informações gerais e específicas</li> <li>Desenvolver um plano estratégico de cobertura positiva das atividades da escola nos meios de comunicação</li> </ul> <p>Diretor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o processo de comunicação no âmbito da avaliação do desempenho docente</li> </ul> |   |                                  |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |   |                                  |
| Melhorar os circuitos e procedimentos de comunicação interna e externa da EPADRPL: 80% das atividades realizadas.   |   |                                  |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>   |                                  |
| - Práticas de comunicação interna e externa já existentes.<br>- Profissionais empenhados e com competências para a implementação desta ação de melhoria.  | dezembro 2019   |                                  |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>  |                                  |
| - Atualmente não existe uma equipa de comunicação formalmente instituída.   | julho 2020  |                                  |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>  |                                  |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Não há  |                                  |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |   |                                  |
| <p>Revisão: recolha dos planos criados e de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).</p> <p>Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.</p>  |   |                                  |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 3</b>   |   |   |
|---|---|---|
| Processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL  |   |   |
| <b>Dirigente responsável</b>  | <b>Coordenador da ação</b>  | <b>Equipa operacional</b>   |
| Subdiretora (funções pedagógicas)   | Subdiretora (funções pedagógicas)   | Subdiretora (funções pedagógicas)<br>Coordenador(a) de DTs<br>Direção<br>Responsável pelas atividades e projetos<br>Coordenador(a) do Departamento de Línguas<br>Coordenador(a) de Cidadania e Desenvolvimento<br>Coordenador dos Coordenadores de Curso<br>Coordenador do Curso de Restauração<br>Alunos |
| <b>Critério dominante da CAF</b>  | <b>Partes interessadas</b>  |   |
| Gestão de Processos   | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores<br>Alunos<br>Encarregados de Educação |   |
| <b>Atividades a realizar</b>  |   |   |
| <p>Subdiretora (funções pedagógicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a articulação das diferentes componentes do currículo numa lógica de trabalho transversal e interdisciplinar de modo a garantir o alcançar do perfil profissional estabelecido para cada curso</li> </ul> <p>Coordenador(a) de DTs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Combater os problemas comportamentais e a falta de educação/civismo dos alunos</li> </ul> <p>Direção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar o trabalho em equipa</li> <li>Incrementar a abertura à mudança e evolução dos processos de aprendizagem</li> </ul> <p>Responsável pelas atividades e projetos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar em projetos de âmbito nacional e internacional (ex. Erasmus+)</li> </ul> <p>Coordenador(a) do Departamento de Línguas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar um projeto de leitura</li> </ul> <p>Coordenador(a) de Cidadania e Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar as ações de sensibilização contra a poluição</li> </ul> <p>Coordenador dos Coordenadores de Curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o planeamento (mais eficaz e a tempo) e o acompanhamento na Formação em Contexto de Trabalho</li> </ul> <p>Coordenador do Curso de Restauração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a organização do curso profissional técnico de cozinha/pastelaria, cumprindo o que é prometido</li> </ul> |   |   |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |   |   |
| Melhorar o processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL: 80% das atividades realizadas  |   |   |



|   |   |
|---|---|
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência obtida em várias atividades já realizadas de articulação;</li> <li>- Experiência obtida na participação de vários concursos e projetos nacionais e internacionais;</li> <li>- Trabalho realizado este ano ao nível de cidadania e desenvolvimento;</li> <li>- Experiência dos docentes de formação em contexto de trabalho e do coordenador de restauração.</li> </ul> | julho 2019  |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem sempre as atividades de articulação realizadas são registadas;</li> <li>- Dificuldades em trabalhar questões comportamentais e de falta de educação/civismo;</li> <li>- Recursos disponíveis (recursos financeiros, carrinhas).</li> </ul>   | julho 2020  |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>  |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Custos associados à implementação dos projetos e das ações definidas, bem como com o acompanhamento da formação em contexto de trabalho |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |   |
| <p>Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).</p> <p>Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.</p>   |   |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 4</b>   |   |  |
|---|---|--|
| Desenvolvimento profissional dos colaboradores  |   |  |
| <b>Dirigente responsável</b>  | <b>Coordenador da ação</b>                        | <b>Equipa operacional</b>  |
| Subdiretora (funções pedagógicas) (docentes)<br>Adjunto(a) do Diretor responsável pela avaliação do pessoal não docente   | Responsável pela Formação                         | Adjuntos do Diretor<br>Responsável pela formação<br>Docente de Informática |
| <b>Critério dominante da CAF</b>  | <b>Partes interessadas</b>                        |  |
| Gestão das pessoas  | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores |  |
| <b>Atividades a realizar</b>  |   |  |
| <p>Adjuntos do Diretor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar registo de identificação das competências dos colaboradores</li> </ul> <p>Responsável pela formação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências, que inclua um plano de formação baseado nas necessidades de competências individuais e organizacionais atuais e futuras (por exemplo, com distinção entre programas de formação opcionais e obrigatórios)</li> <li>• Construir um plano consistente de formação para docentes e trabalhadores não docentes, de modo a debelar as dificuldades identificadas e promover o desenvolvimento profissional</li> <li>• Aumentar a oferta de formação</li> </ul> <p>Docente de Informática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir formação adequada na área das TIC</li> </ul> |   |  |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |   |  |
| Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, com base em necessidades de competências individuais e organizacionais: 80% das atividades realizadas.   |   |  |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>                             |  |
| - Existência de formadores internos;<br>- Envolvimento dos colaboradores;<br>- Parcerias com outros serviços.   | dezembro 2019                                     |  |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>                          |  |
| - Pouco tempo disponível dos formadores internos;<br>- Formações do plano de formação do CENFIPE podem ser tardias ou não existirem.  | julho 2020  |  |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>                                      |  |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Custos associados à formação.                     |  |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |   |  |
| Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma). Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.   |   |  |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 5</b>  |   |  |
|--|---|--|
| Envolvimento da comunidade educativa   |   |  |
| <b>Dirigente responsável</b>   | <b>Coordenador da ação</b>  | <b>Equipa operacional</b>  |
| Adjunto(a) do Diretor Responsável pela avaliação Interna e Gestão da Qualidade   | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade (EAIGQ)   | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade<br>Coordenador(a) dos DTs<br>Responsável pelas atividades e projetos<br>Responsável pela formação<br>Diretor<br>Coordenadores de Curso<br>Coordenadores de curso<br>Representantes dos alunos,<br>Encarregados de Educação e Parceiros<br>Todos os colaboradores |
| <b>Critério dominante da CAF</b>   | <b>Partes interessadas</b>  |  |
| Liderança<br>Parcerias e recursos  | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores<br>Alunos<br>Parceiros, Encarregados de Educação e comunidade escolar |  |
| <b>Atividades a realizar</b>   |   |  |
| <p>Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em função dos resultados da avaliação, redefinir a missão, visão e valores da EPADRPL com o envolvimento da CE através da realização de uma sessão pública de carácter colaborativo onde seja possível recolher os contributos dos alunos, dos encarregados de educação, dos docentes e não docentes e dos principais parceiros</li> <li>• Recolher informação, constituindo focus groups para auscultação de necessidades, expectativas e satisfação das partes interessadas, bem como das necessidades locais/individuais específicas</li> <li>• Recolher informação da CIMs Cávado e Ave</li> <li>• As partes interessadas devem participar no processo de análise das necessidades locais em sede de focus groups</li> <li>• Instituir mecanismos para procurar acordos/consensos entre os dirigentes e os colaboradores relativamente aos objetivos a atingir e as formas de medir a sua concretização</li> <li>• Ponderar o envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais a consultar e participar ativamente nos planos de ação relacionados com a qualidade do trabalho da instituição, com a gestão da instituição, bem como nos processos de tomada de decisão (co design e codecisão)</li> <li>• Incluir-se na avaliação do processo de ensino-aprendizagem mecanismos adequados para envolver as partes interessadas a nível interno e externo</li> <li>• Discutir-se os resultados do processo de avaliação com todas as partes interessadas, e elaborar-se planos de ação adequados</li> </ul> <p>Coordenador(a) dos DTs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver as partes interessadas relevantes, na conceção e na melhoria do processo cívico tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos</li> <li>• Envolver todos os colaboradores e alunos na resolução dos problemas comportamentais e da falta de educação/civismo dos alunos</li> </ul> |   |  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Responsável pelas atividades e projetos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar e promover a participação de todos os envolvidos no processo educativo nas atividades da escola</li> </ul> <p>Responsável pela formação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar a formação da escola às necessidades das empresas</li> <li>• Promover seminários/workshops/sessões temáticas Escola/empresa</li> </ul> <p>Diretor e Coordenadores de Curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentar a continuação da formação nas instituições de ensino superior da região</li> </ul> <p>Coordenadores de curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer contactos escola/alunos com os parceiros de uma forma consistente ao longo dos três anos de cada curso</li> </ul> |  |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |  |
| <p>Melhorar o envolvimento da comunidade educativa, ao nível da recolha de informação e da participação ativa nos planos de ação relacionados com a qualidade e a gestão e nos processos de tomada de decisão da EPADRPL: 80% das atividades realizadas.</p>  |  |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento e motivação da equipa operacional;</li> <li>- Experiência já obtida na recolha de informação junto das partes interessadas.</li> </ul>  | dezembro 2019  |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades em contactar todas as partes interessadas;</li> <li>- Dificuldades de encontrar momentos para reunir os focus groups;</li> <li>- Dificuldades em conseguir consensos e acordos;</li> <li>- Dificuldades em estabelecer contactos durante todo o curso com todos os parceiros.</li> </ul>  | julho 2020   |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>   |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Custos associados à promoção de workshops/seminários, entre outros |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |  |
| <p>Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).</p> <p>Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.</p>   |  |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 6</b>   |   |   |
|---|---|---|
| Atualização dos documentos estruturantes da EPADRPL   |   |   |
| <b>Dirigente responsável</b>  | <b>Coordenador da ação</b>  | <b>Equipa operacional</b>   |
| Subdiretora (funções pedagógicas)<br>Presidente do Conselho Administrativo  | Responsável pela atualização dos documentos definido pelo Conselho Pedagógico<br>Presidente do Conselho Administrativo  | Conselho Pedagógico<br>Coordenador(a) da EMAEI<br>Conselho Administrativo |
| <b>Critério dominante da CAF</b>  | <b>Partes interessadas</b>  |   |
| Liderança<br>Planeamento e estratégia<br>Parcerias e recursos   | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores<br>Alunos<br>Parceiros, Encarregados de Educação e comunidade escolar |   |
| <b>Atividades a realizar</b>  |   |   |
| <p>Conselho Pedagógico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na definição da visão sustentar a ação da escola com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</li> <li>• Criar uma lista de verificação para elaboração dos documentos orientadores da escola em que sejam identificados todas as informações a recolher para integrar a elaboração do PE</li> <li>• Reajustar os documentos estruturantes no que concerne às prioridades, objetivos e metas que a Escola se propõe alcançar, consentânea com os perfis de desempenho e aptidões profissionais dos formandos</li> </ul> <p>Coordenador(a) da EMAEI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir uma ficha com orientações para a elaboração dos documentos da escola à luz do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</li> </ul> <p>Conselho Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir nos documentos orçamentais da EPADRPL dados referentes ao desempenho eficiente e eficaz e benchmarks, tais como informação sobre os objetivos em termos de resultados e impactos.</li> </ul> |   |   |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |   |   |
| Atualizar os documentos estruturantes da EPADRPL, otimizando a sua elaboração (incluindo a recolha de informações a integrar estes documentos e o ajuste entre todos no que concerne às prioridades, objetivos e metas a atingir): 80% das atividades realizadas.   |   |   |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>   |   |
| - Disponibilidade e envolvimento do responsável definido pelo Conselho Pedagógico para atualizar os documentos.   | dezembro 2019   |   |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>  |   |
| - Sobreposição de tarefas e responsabilidades dos membros do Conselho Pedagógico.   | julho 2020  |   |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>  |   |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Não há  |   |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |   |   |

Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).

Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.

| <b>Designação da Ação de Melhoria 7</b>   |  |   |
|---|--|---|
| Apoio, incentivo e reconhecimento   |  |   |
| <b>Dirigente responsável</b>  | <b>Coordenador da ação</b>   | <b>Equipa operacional</b>   |
| Adjunto(a) do Diretor (responsável pela avaliação do pessoal não docente)   | Adjunto(a) do Diretor (responsável pela avaliação do pessoal não docente)  | Adjunto(a) do Diretor (responsável pela avaliação do pessoal não docente) |
| Adjunto(a) do Diretor Responsável pela Avaliação Interna e Gestão da Qualidade  | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade (EAIGQ)  | Equipa de Avaliação e Gestão da Qualidade                                 |
| <b>Critério dominante da CAF</b>  | <b>Partes interessadas</b> (Quem está envolvido na implementação da ação e quem poderá ter interesse nos resultados da ação) |   |
| Liderança   | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores  |   |
| <b>Atividades a realizar</b> (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)   |  |   |
| Adjunto do Diretor (responsável pela avaliação do pessoal não docente) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ser criado um mecanismo para registar o apoio prestado ao pessoal não docente.</li> </ul> Equipa de Avaliação e Gestão da Qualidade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um sistema de reconhecimento transparente com base nos resultados alcançados para o pessoal docente.</li> <li>• Criar uma lista de procedimentos associados a sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira</li> </ul> |  |   |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |  |   |
| Melhorar as formas de apoio, incentivo e reconhecimento a/de projetos, soluções, colaboradores: 80% das atividades realizadas.  |  |   |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>  |   |
| Envolvimento da equipa operacional  | abril 2020   |   |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>   |   |
| - Dificuldade em registar todos os apoios prestados   | julho 2020   |   |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>   |   |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Não há   |   |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |  |   |
| Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).  |  |   |
| Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.  |  |   |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 8</b>  |   |   |
|--|---|---|
| Gestão de recursos humanos e materiais   |   |   |
| <b>Dirigente responsável</b>   | <b>Coordenador da ação</b>                                  | <b>Equipa operacional</b>   |
| Diretor  | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade           | Docente de Psicologia<br>Docente de Informática / Diretor Responsável pela catalogação<br>Docente de Informática<br>Docente de TALI<br>Diretor / Docente de TALI<br>Conselho Administrativo |
| <b>Critério dominante da CAF</b>   | <b>Partes interessadas</b>                                  |   |
| Gestão das Pessoas<br>Parcerias e recursos<br>Satisfação do pessoal docente e não docente  | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores<br>Alunos |   |
| <b>Atividades a realizar</b>   |   |   |
| <p>Docente de Psicologia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instituir um mecanismo formal de gestão de conflitos</li> </ul> <p>Docente de Informática / Diretor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sustentar numa avaliação formal/diagnóstico a atribuição aos assistentes operacionais de tarefas que envolvem as TIC</li> </ul> <p>Responsável pela catalogação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revitalizar a biblioteca (modernizar o espaço; manter um funcionário afeto à mesma; tornar mais acessível o acesso aos livros; adquirir livros variados, por exemplo livros técnicos da área equestre; atualizar os dispositivos audiovisuais e software)</li> </ul> <p>Docente de Informática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renovar o parque informático</li> </ul> <p>Docente de TALI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferecer produtos mais saudáveis e menos açucarados no bar, os quais podem ser confeccionados pelas turmas do curso de restauração</li> </ul> <p>Diretor / Docente de TALI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o funcionamento do bar, incluindo a forma como a comida é servida (HACCP)</li> <li>Melhorar o serviço da cantina – qualidade e variedade da comida</li> </ul> <p>Conselho Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar o número de boxes e de cavalos disponíveis no picadeiro</li> </ul> |   |   |
| <b>Resultados a alcançar</b>   |   |   |
| Melhorar a gestão de recursos humanos e materiais de acordo com as necessidades identificadas: 80% das atividades realizadas.  |   |   |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>   | <b>Data de início</b>                                       |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Profissionais com competências para a concretização das atividades;</li> <li>Existência de uma equipa e de um plano para a revitalização da biblioteca;</li> </ul>  | dezembro 2019   |   |



|  |   |
|--|---|
| - Práticas já existentes ao nível da oferta de produtos saudáveis.   |   |
| <b>Constrangimentos</b>  | <b>Data de conclusão</b>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades de trabalhar a gestão de conflitos, principalmente no seio do pessoal não docente;</li> <li>- Disponibilidade do pessoal não docente para desenvolver competências ao nível das TIC;</li> <li>- Imposições da tutela relativamente à renovação do parque informático;</li> <li>- Falta de disponibilidade financeira para adquirir todos os produtos/serviços pretendidos por alunos e colaboradores.</li> </ul> | abril 2020  |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>  | <b>Custo</b>  |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes   | Custos associados à aquisição de novo produtos/serviços |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>   |   |
| <p>Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).</p> <p>Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.</p>  |   |

| <b>Designação da Ação de Melhoria 9</b>   |   |                           |
|---|---|---------------------------|
| Cultura aberta à inovação e aprendizagem e estilo de liderança  |   |                           |
| <b>Dirigente responsável</b>  | <b>Coordenador da ação</b>                        | <b>Equipa operacional</b> |
| Diretor   | Equipa de Avaliação Interna e Gestão da Qualidade | Direção                   |
| <b>Critério dominante da CAF</b>  | <b>Partes interessadas</b>                        |                           |
| Liderança   | Direção e lideranças intermédias<br>Colaboradores |                           |
| <b>Atividades a realizar</b>  |   |                           |
| Direção <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargar a abertura a novas situações e atualizações face às novas exigências da sociedade</li> <li>• Ampliar a autoanálise e autorreflexão para concretizar o papel definido por lei</li> <li>• Melhorar a relação e forma de abordagem da liderança com os colaboradores</li> <li>• Ouvir as chefias intermédias</li> </ul> |   |                           |
| <b>Resultados a alcançar</b>  |   |                           |
| Assegurar uma cultura aberta à inovação e aprendizagem, assumindo um estilo de liderança baseado num feedback mútuo, confiança e comunicação aberta e delegando competências e responsabilidades  |   |                           |
| <b>Fatores críticos de sucesso</b>  | <b>Data de início</b>                             |                           |
| - Foco na melhoria contínua.  | julho 2019  |                           |
| <b>Constrangimentos</b>   | <b>Data de conclusão</b>                          |                           |
| - Dificuldade em agradar todas as partes interessadas.  | Ações de melhoria a manter, sem data de conclusão |                           |
| <b>Recursos humanos envolvidos (nº pessoas/dia)</b>   | <b>Custo</b>                                      |                           |
| Ver equipa operacional, coordenadores e dirigentes  | Não há  |                           |
| <b>Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas</b>  |   |                           |
| Revisão: recolha de evidências da realização das atividades no mês seguinte ao seu término (definido no cronograma).<br>Avaliação: conferir se foram realizadas 80% das atividades definidas, em setembro de 2020.  |   |                           |

### **3. Comunicação, monitorização e avaliação do Plano de Melhorias**

#### **3.1. Comunicação**

A comunicação do Plano de Melhorias inicia-se com a sua apresentação e aprovação em sede de Conselho Pedagógico.

Depois de aprovado, a execução do Plano de Melhorias implica, desde logo, o cabal conhecimento do mesmo por parte dos recursos humanos responsáveis pela implementação das várias ações (dirigente responsável, coordenador da ação e equipa operacional). Assim, caberá à equipa de avaliação interna informá-los, pessoalmente e por correio eletrónico, das ações a desenvolver, no mês anterior ao do início da sua execução.

Por outro lado, não deixa de fazer sentido que seja dado conhecimento do Plano de Melhorias a toda a comunidade educativa, uma vez que as ações nele previstas têm por objetivo melhorar diversos aspetos negativos indicados pelos vários intervenientes em documentos de diagnóstico e de planeamento anteriores. Assim, a comunicação do Plano de Melhorias implica: a disponibilização do mesmo no sítio da internet da escola; a disponibilização de um exemplar em papel na biblioteca; e a entrega de um exemplar ao Presidente da Associação de Estudantes, ao Presidente do Conselho Geral, ao Chefe dos Serviços Administrativos e ao responsável do Pessoal Não Docente (assistentes operacionais).

#### **3.2. Monitorização e avaliação**

A monitorização será realizada com periodicidade mensal, cabendo à equipa de avaliação interna confirmar, uma vez por mês, com o coordenador de cada ação e com o dirigente responsável, se a mesma se encontra em fase de execução.

A avaliação, igualmente da competência da equipa de avaliação interna, será realizada no mês seguinte ao da conclusão da ação. Uma vez que existem ações cuja conclusão ocorre em agosto ou setembro de 2020, tal implica que a avaliação só possa ser finalizada no decurso do mês de setembro ou em outubro de 2020, altura em que se procederá à apresentação do Relatório Final de Execução do Plano de Melhorias.

Serão utilizados indicadores quantitativos ou qualitativos, conforme a natureza das ações a avaliar.

Relativamente aos métodos de recolha de dados e respectivas fontes, estes baseiam-se, essencialmente, na consulta de documentos (atas, sumários, relatórios, registos e documentação diversa), na consulta de dados na plataforma EscolaPro\_Org EPPL e na consulta do sítio na internet da escola.

#### 4. Avaliação final do processo de autoavaliação e melhoria

##### 4.1. Modelo de avaliação

| AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA                                  |  |  |                     |                      |                                    |                  |
|--|--|--|---------------------|----------------------|------------------------------------|------------------|
| Âmbito   | Questões   | Indicadores                                      | Fontes              | Técnicas de pesquisa | Responsável pela recolha dos dados | Data             |
| Envolvimento da comunidade   | O processo de AA envolveu toda a comunidade educativa?   | % de alunos envolvidos                           | RA                  | Pesquisa documental  | Equipa de avaliação interna        | Setembro de 2019 |
|  |  | % de pais/EE envolvidos                          | RA                  | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|  |  | % de docentes envolvidos                         | RA                  | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|  |  | % de não docentes envolvidos                     | RA                  | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|  |  | Nº de parceiros envolvidos                       | RA                  | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|  | Os alunos participaram na identificação de soluções para os problemas da escola?               | % de ações de melhoria sugeridas pelos alunos    | RA e PM             | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|  | Os pais/EE participaram na identificação de soluções para os problemas da escola?              | % de ações de melhoria sugeridas pelos pais/EE   | RA e PM             | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|  | Os parceiros participaram na identificação de soluções para os problemas da escola?            | % de ações de melhoria sugeridas pelos parceiros | RA e PM             | Pesquisa documental  |                                    |                  |
| Os alunos, pais/EE ou parceiros participam na implementação das ações de melhoria? | % de ações de melhoria que integram elementos da comunidade (alunos, pais/EE ou parceiros) nas | PM   | Pesquisa documental |                      |                                    |                  |

| AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA |   |  |   |                      |                                    |                  |
|---|---|--|---|----------------------|------------------------------------|------------------|
| Âmbito  | Questões  | Indicadores  | Fontes  | Técnicas de pesquisa | Responsável pela recolha dos dados | Data             |
|   |   | equipas responsáveis pela implementação das ações                                  |   |                      |                                    |                  |
| Organização aprendente                            | Com a implementação do PM surgiram práticas reflexivas e colaborativas entre os docentes? | Nº de ações de melhoria que contribuem para a reflexividade entre docentes         | REPM  | Pesquisa documental  |                                    | Setembro de 2020 |
|   |   | Nº de ações de melhoria que contribuem para o trabalho colaborativo entre docentes | REPM  | Pesquisa documental  |                                    |                  |
| Sucesso escolar                                   | Com a implementação do PM melhoraram os resultados escolares?                             | Evolução das taxas relativas ao sucesso escolar                                    | Grelhas de resultados da avaliação dos alunos | Pesquisa documental  |                                    |                  |
| EQAVET  | Com a implementação do PM a escola implementou boas práticas previstas no EQAVET?         | % de <i>Descritores Indicativos</i> EQAVET que demonstram progressos               | RA e REPM                                     | Pesquisa documental  |                                    |                  |
| Projeto Educativo                                 | Com a implementação do PM foram implementadas metas previstas no PE?                      | % de metas do PE prosseguidas com a implementação do PM                            | REPM  | Pesquisa documental  |                                    |                  |
|   |   | % de ações de melhoria diretamente relacionadas com o PE                           | REPM  | Pesquisa documental  |                                    |                  |

## 5. Conclusões e recomendações

### 5.1. Conclusões

Se efetuarmos uma análise comparativa entre o Projeto Educativo e o Plano de Melhorias, podemos concluir que a implementação das diversas ações de melhoria previstas neste último poderão contribuir positivamente para que os objetivos inscritos no Projeto Educativo sejam alcançados.

De facto, o Projeto Educativo agrupa os objetivos em dois domínios: resultados e organização e gestão da escola, desagregando-se ainda nos seguintes subdomínios:

No domínio dos resultados:

- resultados académicos, com o objetivo de melhorar o desempenho escolar dos alunos;
- desistência e abandono escolar, com o objetivo de redução de ambos os fenómenos;
- resultados sociais, com o objetivo de melhorar as atitudes dos alunos;
- interação escola/família, com o objetivo de intensificar o nível de envolvimento e participação dos pais e encarregados de educação;
- reconhecimento da comunidade, com o objetivo de melhorar o grau de satisfação da comunidade educativa.

No domínio da organização e gestão da escola:

- articulação do serviço educativo, com o objetivo de assegurar e reforçar a articulação curricular e o trabalho colaborativo entre os docentes;
- autoavaliação, com o objetivo de reforçar a cultura de autoavaliação, promovendo a qualidade da ação educativa.

Analisando as ações de melhoria oportunamente indicadas, podemos estabelecer uma relação direta entre algumas delas e os objetivos expressos no Projeto Educativo. Inclusivamente, verifica-se existirem ações que contribuem para mais do que um dos objetivos traçados naquele documento. Assim:

- Contribuem para o objetivo de melhorar o desempenho escolar dos alunos, as seguintes ações:

- Melhorar o processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL;
- Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, com base em necessidades de competências individuais e organizacionais.

- Contribuem para o objetivo de reduzir a desistência e o abandono escolar as seguintes ações:

- Melhorar o processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL: melhorar a

organização do curso profissional técnico de cozinha/pastelaria, cumprindo o que é prometido; melhorar o planeamento (mais eficaz e a tempo) e o acompanhamento na Formação em Contexto de Trabalho;

- Apoios, incentivos e reconhecimento: incrementar o apoio aos alunos de Gestão Equina para que possam participar em cada vez mais provas/concursos a nível nacional.

- Contribuem para o objetivo de melhorar as atitudes dos alunos as seguintes ações:

- Melhorar os procedimentos de monitorização e de avaliação dos vários processos implementados na EPADRPL e da sua eficácia: analisar e avaliar formalmente o processo cívico, os riscos e os fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança; envolver as partes interessadas relevantes, na conceção e na melhoria do processo cívico tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos;
- Melhorar o processo de ensino/aprendizagem na EPADRPL: combater os problemas comportamentais e a falta de educação/civismo dos alunos;
- Melhorar o envolvimento da comunidade educativa, ao nível da recolha de informação e da participação ativa nos planos de ação relacionados com a qualidade e a gestão e nos processos de tomada de decisão da EPADRPL: envolver todos os colaboradores e alunos na resolução dos problemas comportamentais e da falta de educação/civismo dos alunos.

- Contribuem para o objetivo de intensificar o nível de envolvimento e participação dos pais e encarregados de educação, as seguintes ações:

- Melhorar o envolvimento da comunidade educativa, ao nível da recolha de informação e da participação ativa nos planos de ação relacionados com a qualidade e a gestão e nos processos de tomada de decisão da EPADRPL;
- Quick wins - Gestão de processos: avaliar a eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos, de forma a saber se os objetivos “A escola propõe-se aumentar, anualmente, 10% a presença dos pais/EE nas reuniões de período” e “A escola propõe-se aumentar, anualmente, 10% a procura do Diretor de Turma de forma autónoma pelos pais/EE.” são cumpridos;

- Quick wins - Planeamento e estratégia: o mês de setembro, as atividades a incluir no Plano Anual de Atividades devem ser apresentadas a alunos, Encarregados de Educação e pessoal não docente, pedindo a sua colaboração nas propostas a apresentar ao Conselho Pedagógico;
- Quick wins - Parcerias e recursos: a 1ª reunião do 1º ano analisar em conjunto com alunos e Encarregados de Educação os indicadores de qualidade definidos;
- Quick wins - Criar o Dia do Encarregado de Educação e do Parceiro, em que estes stakeholders são convidados a participar em palestras e atividades técnicas/desportivas/lúdicas, encerrando o dia com um convívio (lanche/jantar).

- Contribuem para o objetivo de melhorar o grau de satisfação da comunidade educativa, as seguintes ações: todas as ações de melhoria a implementar contribuirão direta e indirectamente para esta meta do projecto Educativo.

## 5.2. Recomendações

Este Plano de Melhorias implica que sejam criadas equipas e responsáveis não existentes atualmente na escola, pelo que se recomenda que na distribuição de serviço feita em setembro de 2020 se tenha em consideração a necessidade de criação destas equipas/responsáveis, nomeadamente a equipa de comunicação (que deve agregar a produção da Revista Perfil) e o responsável por atividades e projetos.

Na equipa de avaliação interna e gestão da qualidade deve ser identificado um responsável por acompanhar a implementação deste plano de melhorias tendo em vista uma concretização bem-sucedida.