

# Agrupamento de Escolas da Chamusca

## Documento Base

(Quadro de referência europeu de garantia de qualidade –  
Quadro EQAVET)

## Implementação de sistemas de garantia de qualidade para a Educação e Formação Profissionais

Ano letivo

2019/2020



## Índice

1.	Introdução .....	4
2.	Caracterização da instituição.....	5
2.1.	Identificação da instituição.....	5
2.2.	Natureza da instituição e seu contexto .....	5
2.2.1.	Enquadramento Geográfico.....	5
2.2.2.	A Instituição .....	5
2.3.	Missão, Visão e Objetivos estratégicos .....	6
2.4.	Organigrama da instituição.....	7
2.5.	Identificação da atual oferta de educação e formação profissional.....	9
2.6.	Justificação da oferta da educação e formação profissional face às necessidades / tendências identificadas a nível europeu, nacional e regional .....	9
3.	Diagnóstico .....	10
3.1.	Metodologia do Diagnóstico.....	10
3.2.	Identificação e tipologia dos <i>Stakeholders</i> internos e externos relevantes para a qualidade da oferta de educação e formação profissional .....	12
3.3.	Resultados do Diagnóstico.....	14
3.4.	Opções a tomar, em função dos objetivos estratégicos da Organização.....	19
4.	Síntese descritiva da situação da instituição face à garantia da qualidade e das opções tomadas no que se refere à conformidade com o quadro EQAVET .....	20
4.1.	Caracterização do Sistema de Garantia da Qualidade .....	20
4.2.	Identificação das metodologias de participação dos <i>Stakeholders</i> internos e externos relevantes para a qualidade da oferta de educação e formação profissional.....	21
	Stakeholders internos: .....	21
	Stakeholders externos:.....	22
4.3.	<i>Identificação</i> dos objetivos e metas a atingir (a 1 e a 3 anos) na gestão da oferta da educação e formação profissional, de acordo com os objetivos estratégicos do AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA.....	28
4.4.	Identificação dos indicadores EQAVET e Identificação das fontes de informação e do sistema de recolha de dados relativos aos indicadores e descritores.....	29
4.5.	Identificação dos mecanismos de controlo e dos procedimentos de ajustamento contínuo na gestão da oferta de educação e formação profissional (por ex. alertas precoces, monitorizações intercalares dos objetivos) .....	30
4.6.	Modo como os resultados são utilizados e publicitados, em cada fase do ciclo de qualidade (planeamento, implementação, avaliação, revisão), ou seja, explicitação da estratégia de	

monitorização de processos e resultados na gestão da educação e formação profissional, tendo em conta as quatro fases do ciclo de qualidade ..... 32

4.7. Metodologia para análise integrada dos resultados produzidos pelos indicadores e para a definição das melhorias a introduzir na gestão da educação e formação profissional, em colaboração com os stakeholders. .... 33

4.8. Identificação do modo de definição e disponibilização de informações relativamente à melhoria contínua da oferta da EFP ..... 33

## 1. Introdução

No enquadramento do decreto-lei nº 92/2014, de 20 de Junho, que estabelece que as escolas profissionais por ele reguladas devem implementar sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos, e de acordo com a informação disponibilizada pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP, IP), entidade responsável por promover, acompanhar e apoiar a implementação dos sistemas de garantia de qualidade, presente no documento de Orientação Metodológica nº1, as escolas que adotem um modelo de garantia da qualidade alinhado com o Quadro EQAVET devem começar por desenvolver um documento base.

Esse documento base tem como objetivo apresentar a visão estratégica da instituição, o seu compromisso com a qualidade da oferta de educação e formação profissional (EFP) e a caracterização do sistema de garantia da qualidade alinhado com o quadro EQAVET.

A estrutura deste documento base é composta por duas partes essenciais:

- Parte 1, onde se pretende caracterizar o AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA, a oferta formativa que disponibiliza e a sua visão e missão estratégica;
- Parte 2, que se refere ao sistema de garantia de qualidade, nomeadamente, a atribuição de responsabilidades, a identificação e envolvimento dos *stakeholders* tidos como relevantes, o processo cíclico de melhoria contínua da EFP através dos indicadores selecionados e, ainda, o modo como os resultados são utilizados e publicitados, em cada fase do ciclo de qualidade.

## 2. Caracterização da instituição

### 2.1. Identificação da instituição

<b>Nome da entidade formadora:</b>		AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA
<b>Morada:</b>		Avª Dr. Carlos Amaro 2140-054 CHAMUSCA
<b>Contactos:</b>		249769070 direcao@ae-chamusca.pt
<b>Responsável pela entidade formadora:</b>	<b>Nome:</b>	Fernando José Brito Miranda
	<b>Função:</b>	Diretor
	<b>Contactos:</b>	249769070

### 2.2. Natureza da instituição e seu contexto

#### 2.2.1. Enquadramento Geográfico

O Agrupamento de Escolas da Chamusca situa-se no distrito de Santarém, na região da Lezíria e Vale do Tejo. Trata-se de um concelho interior, muito extenso (o segundo maior da região), no coração do Ribatejo, entre a charneca e a campina.

O Agrupamento abrange estabelecimentos de Ensino de todos os níveis, distribuídos por cinco freguesias.

#### 2.2.2. A Instituição

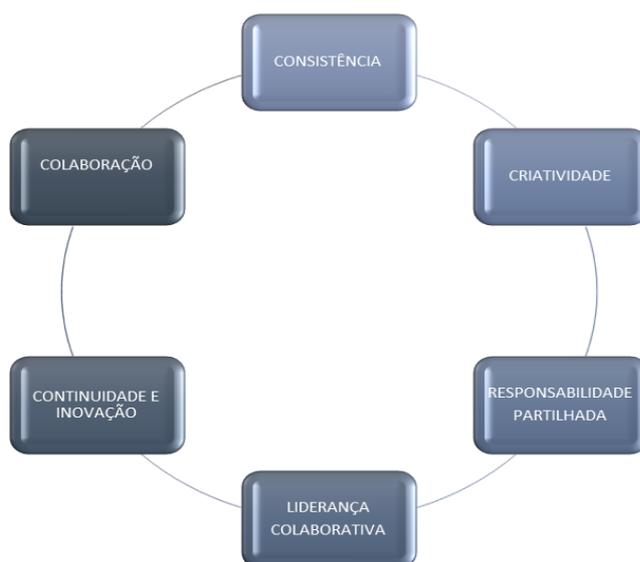
O Agrupamento no qual estão integrados todos os estabelecimentos públicos de Educação Pré-Escolar (oito Jardins de Infância), do 1º Ciclo (seis escolas) e a Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos com Ensino Secundário da Chamusca, encontra-se sediado neste último estabelecimento de ensino e foi homologado em 22 de Março de 2002.

Nos últimos anos, assistiu-se a um processo de reorganização da rede escolar concelhia e à melhoria das condições do parque escolar, nomeadamente ao acesso de todos os alunos a várias atividades dinamizadas na sede do concelho, contando, para isso, com a parceria da autarquia.

### 2.3. Missão, Visão e Objetivos estratégicos

- **Missão e princípios orientadores:**

É missão da escola mobilizar vontades, para que a instituição possa garantir a todos (alunos, encarregados de educação, pessoal docente, não docente e parceiros) um elevado grau de satisfação tendo por base os seguintes princípios:



#### ■ **Consistência**

Nas metas a alcançar, procurando com exigência, a melhoria dos resultados.

#### ■ **Colaboração**

Alargando o âmbito da ação educativa, através do estreitamento de parcerias e projetos de cooperação.

#### ■ **Criatividade**

Investindo na inovação pedagógico/didática e na aceitação de desafios que as mudanças exigem.

#### ■ **Responsabilidade partilhada**

Delegando e partilhando competências e desenvolvendo uma visão comum e transversal que envolva os alunos, os pais e EE e a restante comunidade.

#### ■ **Liderança colaborativa**

Estimulando a responsabilidade das lideranças das estruturas intermédias nas tomadas de decisão em prol da renovação organizacional.

### ■ **Continuidade e inovação**

Continuando a lutar pela igualdade de oportunidades e a renovar condições para que todos se sintam valorizados e respeitados, logo, aumentando expectativas.

- **Visão:**

O AEC quer continuar a ser reconhecido como uma referência de excelência, pela qualidade, inovação e rigor das suas práticas educativas, pela dimensão ética, pessoal e social a desenvolver, pela existência de uma cultura de escola alicerçada na cooperação, partilha e formação ao longo da vida, ao serviço da comunidade, preparando cidadãos capazes de construir o seu sucesso.

- **Áreas Prioritárias de Intervenção (objetivos estratégicos):**

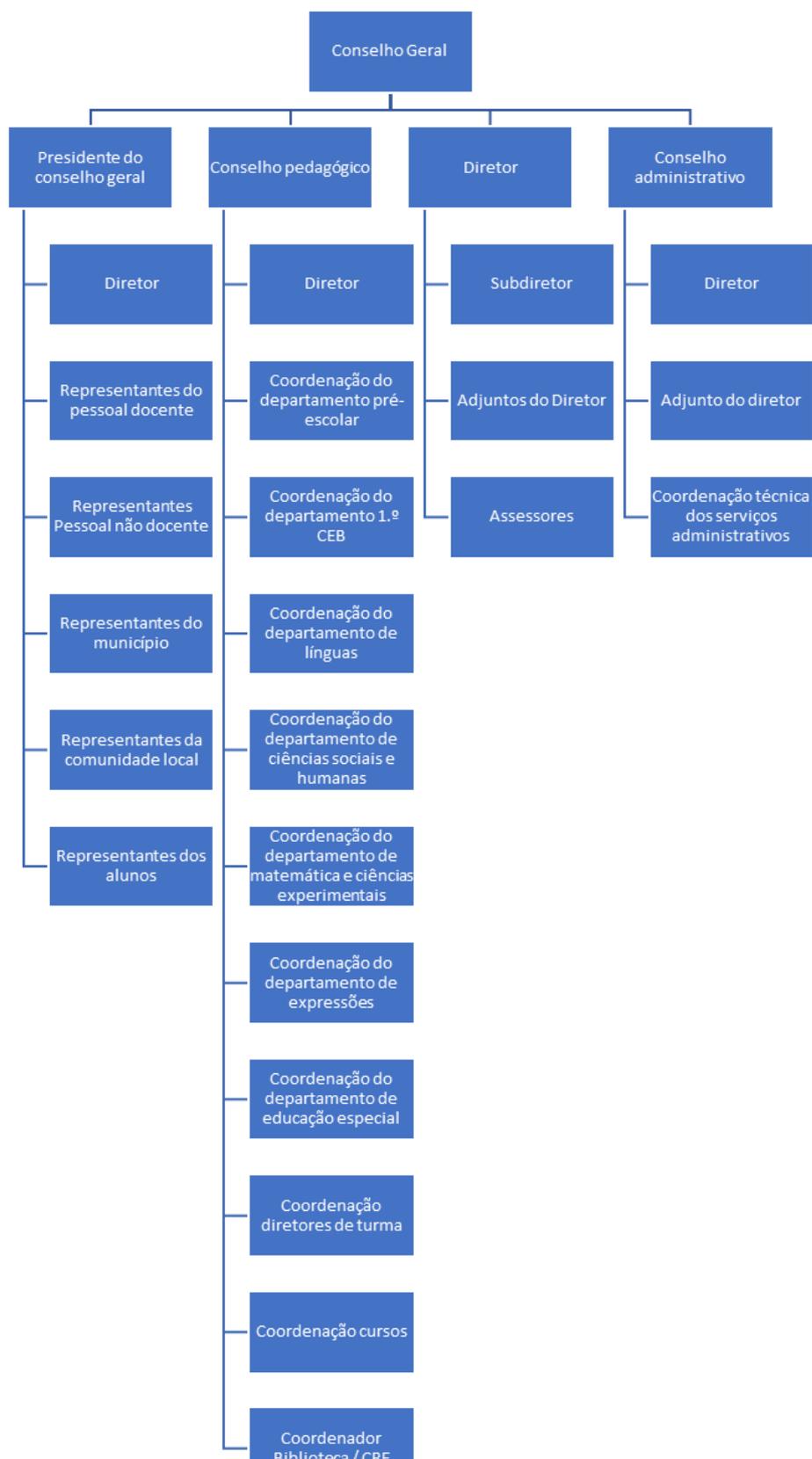
Tendo por referência o diagnóstico da situação, a análise efetuada e a missão do novo projeto definiram-se objetivos estratégicos para as três áreas prioritárias de intervenção:



Estas áreas prioritárias de intervenção estão dependentes entre si, mas são passíveis de separação em termos conceptuais e nas suas manifestações práticas.

## **2.4. Organigrama da instituição**

O organigrama da instituição é apresentado a seguir:



## 2.5. Identificação da atual oferta de educação e formação profissional

Ciclo Formativo	Tipologia do curso	Designação do curso	N.º total de turmas/grupos de formação	N.º de alunos/formandos
2017/2020	Curso profissional nível 4	Técnico de multimédia	0,5 turmas	14
		Técnico de Turismo Ambiental e Rural	0,5 turmas	11
2016/2019	Curso profissional nível 4	Técnico de Organização e Gestão de eventos	1 turma	19
2015/2018	Curso profissional nível 4	Técnico de Gestão e Programação Sistemas Informáticos	1 turma	15

## 2.6. Justificação da oferta da educação e formação profissional face às necessidades / tendências identificadas a nível europeu, nacional e regional

A estratégia global da União Europeia atribui um papel central às políticas de educação e de formação, tendo como objetivo o crescimento económico e a diminuição do desemprego, especialmente do desemprego jovem.

O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA procura responder a este desafio europeu da qualificação da população, assumindo-se como uma entidade de referência no setor da educação, formação e qualificação de jovens.

Relativamente às áreas de formação existentes, O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA segue as linhas orientadoras definidas pela tutela, que identifica as prioridades formativas nacionais e regionais, sendo que posteriormente e tendo como base as prioridades formativas regionais consubstanciadas na rede formativa regional, é construída a proposta formativa da escola, sistematizada a partir dos inputs dos seus *stakeholders* e procurando responder às necessidades do mercado de trabalho.

Em conformidade com a visão estratégica e a missão adotada para O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA, tem-se apostado numa oferta formativa em áreas que permitem seguir uma linha de especialização vocacional e profissional, capaz de competir com as demais escolas da região e oferecer uma formação e qualificação de qualidade, em áreas consideradas como cruciais para o desenvolvimento da região

### 3. Diagnóstico

#### 3.1. Metodologia do Diagnóstico

A metodologia de diagnóstico foi orientada para a utilização de ferramentas que suportam os ciclos Plan-Do-Check-Act, permitindo, assim, e desde a conceção do projeto, responder ao alinhamento com os referenciais EQAVET, nomeadamente com os critérios e qualidade.

Assim, e para garantir a coerência entre etapas dos projetos, bem como as precedências necessárias, o controlo de qualidade entre fases e o cumprimento dos requisitos mandatários para prosseguir para as fases seguintes, num modelo de tipo iterativo ágil com pontos de verificação em cada ciclo de entregas, foi adotada a seguinte estrutura metodológica:

#### **Etapa A - Definir e planear o processo de alinhamento com o Quadro EQAVET**

A1 - Identificar os stakeholders/partes interessadas (PI) relevantes para a garantia da qualidade no quadro da missão e contexto de intervenção da sua instituição.

A2 - Comunicar, envolver e mobilizar os stakeholders internos e externos para um entendimento partilhado sobre o Quadro EQAVET:

- Realização de workshops/seminários envolvendo a comunidade educativa;
- Divulgação da informação sobre alinhamento com o EQAVET através de email institucional e site.

A3 - Identificar o nível de intervenção de cada stakeholders (Alinhar A1), as sedes e os momentos em que o diálogo institucional ocorre, garantindo uma corresponsabilização pelo processo de melhoria contínua.

A4 - Equipa do projeto – rever ou integrar mais elementos/intervenientes no processo de acordo com as necessidades identificadas.

A5 - Desenvolver diagnóstico da situação atual face à garantia da qualidade, pelo confronto com os referentes do processo de alinhamento com base no Anexo 1: Referencial para o alinhamento com o Quadro EQAVET designadamente em relação aos quatro critérios de qualidade correspondentes a cada uma das fases do ciclo de qualidade e aos descritores indicativos, bem como relativamente ao conjunto de indicadores EQAVET selecionados.

A6 - Desenvolvimento do Documento Base e do Plano de Ação, com a definição de objetivos para o alinhamento com metas quantificadas ou descritivas a atingir, associadas aos objetivos de curto e médio prazo e às respetivas atividades enunciadas.

### **Etapa B - Desenvolver o processo de alinhamento com o Quadro EQAVET**

#### **B1 - Monitorização do Plano de ação**

Periodicidade a definir e mediante Relatório de Trabalho com evidências das conclusões e estabelecidas ações corretivas, se necessário.

#### **B2 - Identificação e otimização das ferramentas existentes para recolha de indicadores**

Revisão do modelo de auscultação a aplicar a alunos/entidades empregadoras e a todos os restantes stakeholders considerados relevantes (exemplos: Alunos, Entidades Empregadoras, Ex-alunos, Empregadores, que permitam consolidar o apuramento de resultados para os indicadores EQAVET e, adicionalmente, incluir avaliação da satisfação para identificar áreas de melhoria).

#### **B3 - Monitorização do conjunto de indicadores selecionados**

A partir da monitorização estabelecer ações de melhoria adequadas – revisão do Plano de Melhorias.

B4 – Reflexão sobre os resultados em relação aos indicadores EQAVET, indicadores intermédios e indicadores do Plano de Ação.

B5 - Consensualização das melhorias e definição do Plano de Melhorias.

B6 – Elaboração e disponibilização de informação sobre o projeto e Plano de Melhorias – plano de comunicação.

### **Etapa C - Relatar o processo de alinhamento com o Quadro EQAVET**

C1 - Elaboração do Relatório do Operador.

C2 - Monitorização do plano.

C3 – Divulgação da evolução e dos resultados da implementação do plano.

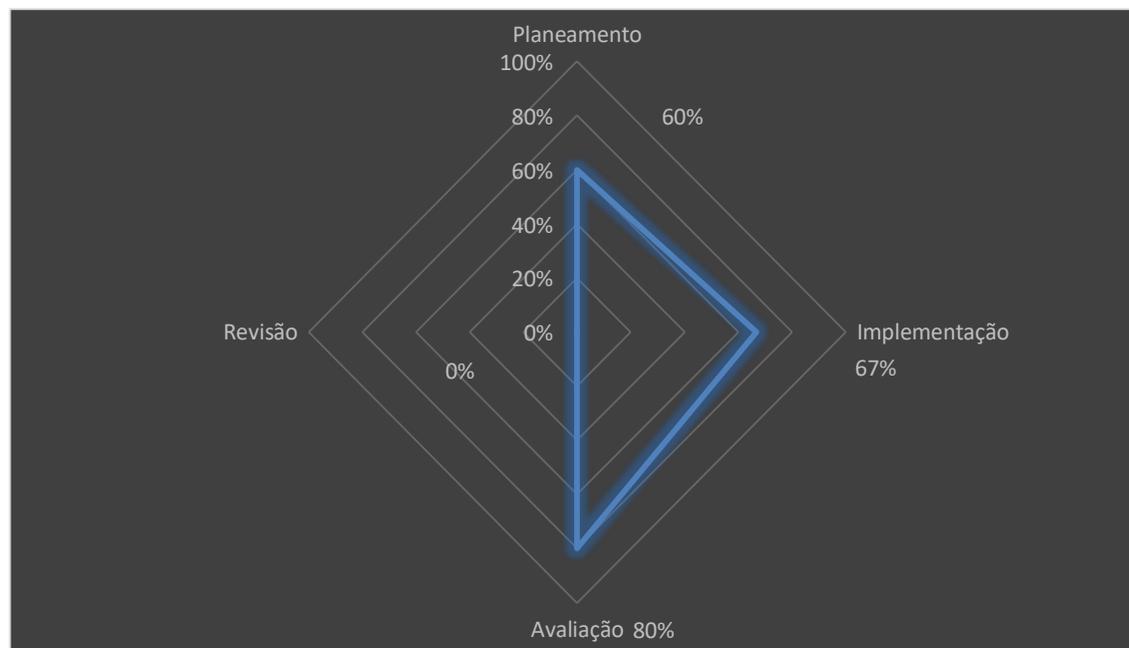
C4 - Processo de verificação de conformidade com o Quadro EQAVET, após submissão da documentação necessária na plataforma.

**3.2. Identificação e tipologia dos Stakeholders internos e externos relevantes para a qualidade da oferta de educação e formação profissional**

Stakeholders relevantes	Tipo		Necessidades e expetativas identificadas (Requisitos)
Docentes e formadores	Interno	Chave	Dinâmica dos cursos e da educação e formação profissional Reconhecimento e valorização Boas infraestruturas Relação com empresas
Serviços de Psicologia e Orientação (SPO)	Interno	Chave	Dinâmica dos cursos e da educação e formação profissional Reconhecimento e valorização Boas infraestruturas Relação com empresas
Não docentes	Interno	Chave	Segurança Boas condições de trabalho Boas infraestruturas Formação e desenvolvimento Progressão na carreira
Alunos	Interno	Chave	Terminar ensino secundário Acesso à universidade Oferta variada Ajustamento à região, mas com foco regional e nacional Boas infraestruturas Segurança
Associação de estudantes/Representantes dos Alunos	Interno	Chave	Qualidade do curso, qualidade dos docentes Boas infraestruturas Segurança Dinamização da participação na tomada de decisão
Associação de Pais/ Representantes dos Pais e Encarregados de Educação	Externo	Chave	Participação nas atividades da educação e formação profissional Alinhamento com as necessidades do mercado de trabalho, em particular da região Qualidade do curso, qualidade dos docentes. Empregabilidade

Stakeholders relevantes	Tipo		Necessidades e expetativas identificadas (Requisitos)
Entidades empregadoras - Estágios e Pós Curso	Externo	Chave	Adequação dos cursos às necessidades dos mercados Boa preparação dos alunos
Autarquias	Externo	Chave	Alunos bem preparados Colaboração e partilha em eventos Utilização das competências dos alunos
Conselho Geral do agrupamento	Externo	Primário	Boa gestão das infraestruturas Boa gestão dos recursos humanos
Instituições de Ensino Superior	Externo	Chave	Boa preparação dos alunos Melhorar mecanismos de auscultação da satisfação e necessidades Sinergias nas iniciativas conjuntas Captar mais recursos e investimento, networking
Tutela (Ministério da Educação)	Externo	Primário	Boa gestão das infraestruturas Boa gestão dos recursos humanos

### 3.3. Resultados do Diagnóstico



Princípios EQAVET	Ref.	Práticas de Gestão da EFP	Evidências
Visão estratégica e visibilidade dos processos	P1	As metas/objetivos estabelecidos pelo operador estão alinhados com as políticas europeias, nacionais e regionais.	Nos objetivos constantes na candidatura do Projeto EQAVET. Aprovação dos cursos Participação nas reuniões da rede Projeto educativo

Princípios EQAVET	Ref.	Práticas de Gestão da EFP	Evidências
e resultados na gestão da EFP	P2	As ações delineadas traduzem a visão estratégica partilhada pelos stakeholders internos e externos.	São aplicados testes psico-técnicos que apoiam os alunos nas suas escolhas e a escola na definição das opções de oferta. São apresentados na rede A comunidade encontra-se representada no conselho geral Conselho municipal de educação
	P3	A relação entre as metas/objetivos estabelecidos e a sua monitorização através dos indicadores é explícita.	Projeto educativo Regulamento dos cursos profisionais Candidatura SIGO
	P4	A atribuição de responsabilidades em matéria de garantia da qualidade é explícita.	Equipa EQAVET, Equipa de autoavaliação.
	P5	Parcerias e iniciativas de cooperação com outros operadores são planeadas.	candidatura, protocolos com entidades de formação em contexto de trabalho
	P6	O sistema de garantia da qualidade em uso é explícito e conhecido pelos stakeholders internos e externos.	A implementar EQAVET
Envolvimento dos stakeholders internos e externos	P7	Os profissionais participam, desde o início, no planeamento dos diferentes aspetos da oferta formativa, incluindo o processo de garantia da qualidade.	Reuniões de rede, reuniões com parceiros.
	P8	Os stakeholders internos e externos são consultados na identificação e análise de necessidades locais (alunos/formandos e mercado de trabalho) e a sua opinião é tida em conta na definição da oferta formativa.	Reuniões de rede, reuniões com parceiros.

Princípios EQAVET	Ref.	Práticas de Gestão da EFP	Evidências
Melhoria contínua da EFP utilizando os indicadores selecionados	P9	Os planos de ação traduzem as mudanças a introduzir em função da informação produzida pelos indicadores selecionados.	Existe um plano de ação efetuado apartir da autoavaliação - ver observatório da qualidade
	P10	O processo de autoavaliação, consensualizado com os stakeholders internos e externos, é organizado com base na informação produzida pelos indicadores selecionados.	CAF apresentação em conselho geral
Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão da EFP	I1	Os recursos humanos e materiais/financeiros são dimensionados e afetados de forma a alcançar os objetivos traçados nos planos de ação.	Distribuição de serviço docente; Cursos profissionais co-financiados POCH
	I2	Ações de formação contínua são disponibilizadas com base em necessidades de desenvolvimento de competências dos profissionais.	Relatórios de ADD, levantamento necessidades formação (Departamentos/Grupos), CFAE
Envolvimento dos stakeholders internos e externos	I3	Os profissionais frequentam periodicamente as ações de formação disponibilizadas e colaboram com os stakeholders externos para melhorar o seu desempenho.	CFAE
	I4	As parcerias estabelecidas são utilizadas como suporte da implementação dos planos de ação.	CFAE , entidades estágio, CMC.
Melhoria contínua da	I5	As mudanças são introduzidas de acordo com os planos de ação de melhoria definidos.	----

Princípios EQAVET	Ref.	Práticas de Gestão da EFP	Evidências
EFP utilizando	I6	Os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, consensualizados com os stakeholders internos e externos, são aplicados no quadro do processo de autoavaliação definido.	Dados existentes sobre Conclusão dos Cursos (Indicador EQAVET 4a); Registo de Informação sobre Colocação após Conclusão dos Cursos (Indicador EQAVET 5a); 6a) e 6b3). Aplicados questionários de avaliação da DT (pelos EE); Formadores (Alunos); Autoavaliação dos formadores - Dados constantes no DTP
Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão da EFP	A1	Mecanismos de alerta precoce para antecipar desvios aos objetivos traçados estão instituídos	Monitorização dos resultados por parte do Conselho Pedagógico; Cursos monitorizados pelos Diretores de Curso mediante a supervisão do Coordenador das ofertas formativas qualificantes; Monitoriza periodicamente (ao período) o n.º/percentagem de módulos concluídos; taxas de conclusão; grau de satisfação das entidades FCT; Regulamento específico dos cursos. Reuniões com EE para tomada de decisões, em função dos resultados dos alunos
Envolvimento dos stakeholders internos e externos	A2	Mecanismos que garantam o envolvimento dos stakeholders internos e externos na avaliação estão instituídos	Alunos: FCT - Avaliação dos alunos; PAP - Júri com elementos internos e externos Resultados gerais: Recolhidos pela Comissão de Avaliação Interna vão a Conselho Geral para discussão Observatório da Qualidade, Conselho Geral.
	A3	Os resultados da avaliação são discutidos com os stakeholders internos e externos	Alunos: FCT - Avaliação dos alunos; PAP - Júri com elementos internos e externos Resultados gerais: Recolhidos pela Comissão de Avaliação Interna vão a Conselho Geral para discussão Observatório da Qualidade, Conselho Geral.
Melhoria contínua da EFP utilizando	A4	A autoavaliação periódica utiliza um referencial consensualizado com os stakeholders internos e externos e identifica as melhorias a introduzir, em função da análise da informação produzida	SGQ EQAVET em implementação; Observatório da Qualidade

Princípios EQAVET	Ref.	Práticas de Gestão da EFP	Evidências
	A5	As melhorias a introduzir a nível de processos e resultados têm em conta a satisfação dos stakeholders internos e externos	CAF, inclusão de questões específicas aos stakeholders, nos inquéritos realizados durante o processo de autoavaliação; CAF, análise dos resultados dos inquéritos de autoavaliação no Relatório Final com identificação de pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias;  CAF, apresentação das conclusões do Relatório Final, relativas aos Cursos profissionais, em Conselho Pedagógico e Conselho Geral.
Visão estratégica e visibilidade dos processos e resultados na gestão da EFP	R1	Os resultados da avaliação e os procedimentos necessários à revisão das práticas existentes consensualizados com os stakeholders são tornados públicos	CAF, apresentação do Relatório Final na plataforma moodle para consulta de toda a Comunidade Educativa;
Envolvimento dos stakeholders internos e externos	R2	O feedback dos stakeholders internos e externos é tido em consideração na revisão das práticas existentes	CAF, os resultados dos inquéritos de autoavaliação aos stakeholders, permitem a identificação de pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias;
Melhoria contínua da EFP utilizando	R3	Os resultados da avaliação e as mudanças a introduzir sustentam a elaboração dos planos de ação adequados	Plano de Ação e Projeto Educativo, ações sustentadas pela identificação de pontos fracos e pelas sugestões de melhorias de várias equipas (nomeadamente equipa CAF)
	R4	Revisões são planeadas e informam a regular atualização das práticas	Reuniões semanais e de avaliação dos Conselhos de Turmas dos Cursos Profissionais

### **3.4. Opções a tomar, em função dos objetivos estratégicos da Organização**

Com vista ao posicionamento do AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA relativamente a cada uma das práticas de gestão que integram o referencial para o alinhamento e a partir do exercício de diagnóstico levado a cabo, foi possível identificar as práticas que devem ser objeto de melhoria e as estratégias associadas, tendo em vista o objetivo último e estratégico de melhoria contínua da qualidade da EFP.

No ANEXO Nº 1 apresenta-se o plano de ação para implementação do alinhamento com os referenciais EQAVET para os sistemas internos de garantia da qualidade no ensino profissional.

#### **4. Síntese descritiva da situação da instituição face à garantia da qualidade e das opções tomadas no que se refere à conformidade com o quadro EQAVET**

##### **4.1. Caracterização do Sistema de Garantia da Qualidade**

O presente capítulo corresponde à caracterização do sistema interno de garantia da qualidade que resulta do alinhamento com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais – Quadro EQAVET.

O EQAVET é um instrumento a adotar de forma voluntária, que permite documentar, desenvolver, monitorizar, avaliar e melhorar a eficiência da oferta de EFP e a qualidade das práticas de gestão, implicando pois a identificação e envolvimento dos stakeholders, a atribuição de responsabilidades, dos indicadores selecionados para uma melhoria contínua da EFP e, ainda, o modo como os resultados são utilizados e publicitados, em cada fase do ciclo de qualidade (planeamento, implementação, avaliação, revisão).

Estas quatro fases do ciclo de qualidade do EQAVET consistem em:

- (1) Planear (definir metas e objetivos apropriados e quantificáveis);
- (2) Implementar (estabelecer procedimentos que assegurem o cumprimento das metas e objetivos definidos);
- (3) Avaliar (desenvolver mecanismos de recolha e tratamento de dados que sustentem uma avaliação fundamentada dos resultados esperados); e (4) Rever (desenvolver procedimentos para atingir os resultados ainda não alcançados e/ou estabelecer novos objetivos em função dos dados recolhidos, de modo a introduzir melhorias).

#### **4.2. Identificação das metodologias de participação dos Stakeholders internos e externos relevantes para a qualidade da oferta de educação e formação profissional.**

De seguida são apresentadas as metodologias/instrumentos de participação dos *stakeholders* internos e externos utilizados pelo AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA:

##### **Stakeholders internos:**

**Direção do AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA:** cooperação com as partes externas interessadas (seleção de entidades a contactar, celebração de protocolos de colaboração, agendamento e dinamização de reuniões); estabelecimento da oferta formativa e formalização da ligação ao Ministério da Educação e à ANQEP; estabelecimento de objetivos estratégicos e metas a atingir; definição e validação dos questionários de avaliação da satisfação das partes interessadas

**Alunos:** colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa; colaboração na avaliação da oferta formativa, na avaliação das saídas profissionais e do prosseguimento de estudos.

**Associação de Estudantes/Representantes dos Alunos:** colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa; colaboração na avaliação da oferta formativa, na avaliação das saídas profissionais e do prosseguimento de estudos; colaboração na organização de eventos e na divulgação da oferta formativa, bem como na ponte com alunos e/ou encarregados de educação, quando aplicável.

**Diretores de Curso:** articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação; organização e coordenação das atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica; participação nas reuniões do conselho de turma, no âmbito das suas funções; Intervenção no âmbito da orientação e acompanhamento das PAP; articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da FCT, identificando-as, selecionando-as, preparando protocolos, participando na elaboração do plano de trabalho e dos contratos de formação, procedendo à distribuição dos alunos por aquelas entidades e coordenando o acompanhamento dos mesmos, em estreita relação com o professor orientador e o tutor responsáveis pelo acompanhamento dos alunos; articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo e de orientação vocacional; coordenação do acompanhamento e da avaliação do curso.

**Docentes:** colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa; frequência de formação para desenvolvimento de competências necessárias à oferta formativa; colaboração no combate aos principais problemas detetados na análise dos indicadores.

**Diretores de Turma:** colaboração no estabelecimento de uma visão estratégica comum que envolva alunos e Encarregados de Educação; consulta de alunos e Encarregados de Educação através da aplicação de questionários; colaboração no combate aos principais problemas detetados na análise dos indicadores, nomeadamente à desistência e abandono escolar.

**Pessoal não docente:** colaboração na criação dum ambiente escolar propício ao sucesso.

**Stakeholders externos:**

**Associação de Pais / Representantes dos Pais e Encarregados de Educação:** colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa; colaboração no apoio ao percurso formativo dos alunos.

**Entidades empregadoras e Parceiros Institucionais empresariais:** colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa. Parceria em ações formativas de docentes e alunos; estabelecimento de protocolos de estágio dos alunos.

**Estruturas governamentais, Autarquias locais, Comunidades Intermunicipais e Instituições públicas:** colaboração no estabelecimento de uma visão estratégica comum, nomeadamente no que diz respeito à facilitação da comunicação entre a escola e outros stakeholders externos, colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa; estabelecimento de protocolos de estágio dos alunos.

**Associações Profissionais / Empresariais:** colaboração no estabelecimento de uma visão estratégica comum, facilitação da comunicação entre a escola e outros stakeholders externos, colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa; estabelecimento de protocolos de estágio dos alunos e de colaboração para implementação de projetos.

**Instituições de ensino superior:** colaboração na identificação de necessidades locais a refletir na oferta formativa. Parceria em ações formativas de docentes e alunos; estabelecimento de protocolos de colaboração para implementação de projetos.

**Metodologias implementadas e/ou previstas no âmbito da participação dos stakeholders na melhoria contínua da oferta de EFP do AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA**

Stakeholders	Metodologias de participação	Periodicidade	Assuntos abordados	Evidência
Alunos / formandos	Reuniões	Finais de períodos letivos	Diversos, do interesse da comunidade educativa	Atas de reunião
	Caixas de sugestões (website)	Permanente / Conteúdo analisado trimestralmente	Sugestões / reclamações / elogios	Registo de sugestões
	Inquéritos de satisfação	Anualmente	Satisfação para com os serviços prestados	Relatório de avaliação da satisfação
	Focus group	Anualmente	Satisfação para com os serviços prestados	Relatório de autoavaliação
	Livro de reclamações	Permanente	Reclamações	Livro de reclamações;
Docentes e formadores	Reuniões	Finais de períodos letivos Avaliações intercalares Participação nos órgãos de gestão	Gestão dos cursos profissionais Avaliação dos alunos Avaliação dos períodos letivos	Atas de reunião
	Focus Group	Anualmente	Gestão dos cursos profissionais Avaliação dos períodos letivos	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
	Documentos de trabalho	Aquando da elaboração do projeto educativo, do regulamento interno, dos planos de atividades e dos relatórios de execução	Projeto educativo Estratégia Plano de atividades Plano de melhorias	Projeto educativo Plano anual de atividades
Não docentes	Reuniões	Finais de períodos letivos Avaliações intercalares Participação nos órgãos de gestão	Intervenção/Gestão dos cursos profissionais Avaliação dos períodos letivos	Atas de reunião

Stakeholders	Metodologias de participação	Periodicidade	Assuntos abordados	Evidência
	Focus Group	Anualmente	Gestão dos cursos profissionais Avaliação dos períodos letivos	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
Associação de Estudantes/Representantes dos Alunos	Reuniões	Anualmente	Gestão dos cursos profissionais Avaliação do trabalho desenvolvido ao longo do ano Organização de eventos	Atas de reunião
	Organização de eventos	À medida das necessidades	Organização de eventos	Realização dos eventos e avaliação
Associação de Pais / Representantes dos Pais e Encarregados de Educação	Reuniões	Finais de períodos letivos Participação nos órgãos de gestão	Gestão dos cursos profissionais Avaliação dos períodos letivos	Atas de reunião
Entidades empregadoras – Formação em contexto de trabalho	Reuniões	Período de formação e contexto de trabalho	Necessidades e requisitos dos empregadores  Avaliação de trabalhos	Plano de estágio Atas de reunião Relatório das PAP com avaliação final da formação em contexto de trabalho
	Avaliações de estágio Apresentação das PAP's	Período de formação e contexto de trabalho	Necessidades e requisitos dos empregadores  Avaliação de trabalhos	Plano de estágio Atas de reunião Relatório das PAP com avaliação final da formação em contexto de trabalho
	Focus Group	Anual	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias e dos resultados da formação em contexto de trabalho	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
	Inquéritos à satisfação CAF	Anual	Avaliação da satisfação dos stakeholders	Relatórios de satisfação
Entidades empregadoras - Pós	Inquéritos à satisfação	Anual	Avaliação da satisfação dos	Relatórios de satisfação

Stakeholders	Metodologias de participação	Periodicidade	Assuntos abordados	Evidência
curso			stakeholders	
Autarquias	Participação no Conselho Geral	Anual	Estratégia Planeamento Gestão dos cursos profissionais Avaliação dos resultados da formação em contexto de trabalho Avaliação do mercado de trabalho	Atas de reunião
	Eventos	À medida Regular	Realização de eventos para a comunidade e para complementar a formação dos alunos	Avaliação dos eventos
	Reuniões	Regular	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias e dos resultados da formação em contexto de trabalho Avaliação do mercado de trabalho	Atas de reunião
	Focus Group	Anual	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias e dos resultados da formação em contexto de trabalho Avaliação do mercado de trabalho	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
	Inquéritos à satisfação	Anual	Avaliação da satisfação dos stakeholders	Relatórios de satisfação
Comunidades intermunicipais	Reuniões	Regular	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias Avaliação do mercado de	Atas de reunião

Stakeholders	Metodologias de participação	Periodicidade	Assuntos abordados	Evidência
			trabalho	
	Focus Group	Anual	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias e dos resultados da formação em contexto de trabalho Avaliação do mercado de trabalho	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
Associações Profissionais / Empresariais	Eventos	À medida Regular	Realização de eventos para a comunidade e para complementar a formação dos alunos	Avaliação dos eventos
	Focus Group	Anual	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias e dos resultados da formação em contexto de trabalho Avaliação do mercado de trabalho	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
Instituições de ensino superior	Eventos	À medida Regular	Realização de eventos para a comunidade e para complementar a formação dos alunos	Avaliação dos eventos
	Focus Group	Anual	Gestão dos cursos profissionais Avaliação das parcerias e dos resultados da formação em contexto de trabalho Avaliação do mercado de trabalho	Resumo de pontos fortes e áreas de melhoria
Estruturas governamentais - ex: Ministério da Educação, ...	Reuniões Rede de oferta formativa dos cursos profissionais	Anual	Estratégia Planeamento Gestão dos cursos profissionais	Atas de reunião Lista de cursos aprovados para os ciclos letivos

Stakeholders	Metodologias de participação	Periodicidade	Assuntos abordados	Evidência
			Modelo de parcerias Avaliação do mercado de trabalho	

**4.3. Identificação dos objetivos e metas a atingir (a 1 e a 3 anos) na gestão da oferta da educação e formação profissional, de acordo com os objetivos estratégicos do AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA**

Objetivos Estratégicos	Objetivos a atingir	Indicador	Meta (1 ano)	Meta (4 anos)
Sucesso Educativo	Aumentar a Taxa de conclusão em cursos de EFP	Indicador n.º 4 do EQAVET: Percentagem de alunos/formandos que completam cursos de EFP inicial (isto é que obtêm uma qualificação) em relação ao total dos alunos/formandos que ingressam nesses cursos.	52%	62%
Sucesso Educativo	Aumentar a Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP	Indicador n.º 5 do EQAVET: Proporção de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em formação (incluindo nível superior) ou outros destinos, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso.	60%	70%
Sucesso Educativo	Aumentar a percentagem de alunos/formandos que trabalham em profissões diretamente relacionadas com o curso/área de Educação e Formação que concluíram	Indicador n.º 6 do EQAVET a) Percentagem de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que trabalham em profissões diretamente relacionadas com o curso/área de Educação e Formação que concluíram.	50%	65%
Envolvimento com a comunidade e Sucesso educativo	Aumentar a percentagem de empregadores que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP	Indicador n.º 6 do EQAVET b) Percentagem de empregadores que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP.	90%	95%
Sucesso Educativo	Aumentar a taxa de alunos com média final da componente da Formação Técnica igual ou superior a 13 valores	Percentagem de alunos com média superior a 13 valores na componente de formação técnica	65%	70%
	Aumentar a taxa de alunos com média final de conclusão de curso	Média da conclusão de cursos de EFP igual ou superior a 13 valores	60%	70%
	Aumentar a taxa de assiduidade dos alunos	Percentagem de alunos com taxa de assiduidade dos cursos superior à definida pela legislação em vigor	90%	92%
	Aumentar a taxa de concretização do módulo/UFCD à primeira vez	Taxa de concretização modular à primeira vez	90%	92%

#### 4.4. Identificação dos indicadores EQAVET e Identificação das fontes de informação e do sistema de recolha de dados relativos aos indicadores e descritores

O Quadro EQAVET inclui um conjunto vasto e complexo de indicadores que permitem refletir e definir as prioridades estratégicas de cada escola. Estes indicadores ajudarão a medir o seu desempenho, assim como a conceber a sua autoavaliação, no sentido de implementar um sistema de garantia de qualidade com uma melhoria contínua.

De acordo com os indicadores de qualidade disponibilizados pelo Quadro EQAVET a Escola selecionou os seguintes indicadores:

Indicador	Fórmula de cálculo	Processo de recolha dos dados	Momento da recolha	Momento de tratamento
<b>Indicador nº 4: Taxa de conclusão em cursos EFP</b>	Percentagem de alunos que completam cursos de EFP inicial em relação ao total dos alunos que ingressam nesses cursos	Listagem dos alunos que ingressaram inicialmente nos cursos de EFP e a pauta de avaliação quantitativa de final de curso	Final do ciclo de formação	Após o final do ciclo de formação/ até 31 de março
<b>Indicador nº 5: Taxa de Colocação após conclusão de cursos EFP</b>	Proporção de alunos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em formação ou outros destinos, no período de 12-36 meses após a conclusão do curso	Pauta de avaliação quantitativa de final de curso; Inquérito presencial, ou telefónico ou por correio eletrónico aos alunos por forma a aferir a sua colocação no mercado de trabalho, em formação ou noutros destinos.	Após 12 meses da conclusão do curso	Após cada recolha dos dados/até 31 de março
<b>Indicador nº 6: Utilização das competências adquiridas no local de trabalho</b>	Indicador nº 6 a) Percentagem de alunos/formandos que completam um curso de EFP e que trabalham na respetiva área profissional	Pauta de avaliação quantitativa de final de curso; Inquérito presencial, ou telefónico ou por correio eletrónico aos alunos por forma a aferir a sua colocação no mercado de trabalho	Após os 12 meses da conclusão do curso	Após cada recolha dos dados/até 31 de março
	Indicador nº 6 b3): Percentagem de	Pauta de avaliação quantitativa de final	Após os 12 meses da	Após cada recolha

Indicador	Fórmula de cálculo	Processo de recolha dos dados	Momento da recolha	Momento de tratamento
	empregadores de um determinado setor que estão satisfeitos com os formandos que completaram um curso de EFP	de curso; inquérito presencial, ou telefónico ou por correio eletrónico com a entidade empregador dos alunos	conclusão do curso	dos dados/até 31 de março
<b>Aumentar a taxa de alunos com média final da componente da Formação Técnica igual ou superior a 13 valores</b>	$(N.º \text{ de alunos com média na componente da formação técnica superior a } 13 / n.º \text{ total de alunos}) \times 100$	Pautas/ Atas de conselho de turma	Final de cada ano letivo	Julho
<b>Aumentar a taxa de alunos com média final de conclusão de curso superior a 13</b>	$(N.º \text{ de alunos com média final do curso superior a } 13 / n.º \text{ total de alunos}) \times 100$	Pautas/ Atas de conselho de turma	Final do curso	Julho
<b>Aumentar a taxa de assiduidade dos alunos</b>	$(N.º \text{ de alunos com assiduidade superior a } 90\% / n.º \text{ total de alunos}) \times 100$	Atas de conselho de turma	Final de cada período letivo	Dez/Mar ou abr/Jul
<b>Aumentar a taxa de concretização do módulo/UFCD à primeira vez</b>	$(N.º \text{ de alunos que concluem o módulo à primeira vez}) / n.º \text{ total de alunos}) \times 100$	Atas de conselho de turma	Final de cada período letivo	Dez/Mar ou abr/Jul

#### **4.5. Identificação dos mecanismos de controlo e dos procedimentos de ajustamento contínuo na gestão da oferta de educação e formação profissional (por ex. alertas precoces, monitorizações intercalares dos objetivos)**

No âmbito do seu regulamento interno o AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA tem implementado um sistema de alertas que é suportado nas reuniões entre os diretores de curso e os diretores de turma, com periodicidade regular, bem como na gestão do relacionamento com os alunos, através dos serviços de psicologia e de orientação vocacional e ainda com os encarregados de educação, com reuniões e pontos de situação periódicos para acompanhamento do percurso formativo dos alunos.

Realça-se ainda a realização de avaliações / autoavaliações (a último referente a 2018/2019), para monitorizar a eficácia das iniciativas e do projeto educativo no que diz respeito aos cursos profissionais.

No âmbito da implementação do sistema interno de garantia da qualidade, e na procura do alinhamento como os referenciais EQAVET, foram realizados focus group com os stakeholders relevantes, que se revelaram bastante benéficos, onde foi possível captar feedback de extrema importância para a melhoria contínua no AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA, e que passarão a ser parte integrante das atividades regulares de auscultação aos stakeholders, quer para diagnóstico, quer para monitorização e identificação de risco e alertas.

Resume-se de seguida o modelo de avaliação e geração de alertas utilizado no AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA. A avaliação do Projeto Educativo concretiza-se, ao longo da sua vigência, anualmente, em sedes diversos órgãos de gestão e estruturas de orientação educativa. A avaliação final do PE constará de um relatório que refletirá o grau de concretização dos objetivos definidos, a evolução dos resultados escolares, os dados da consecução do Plano Anual de Atividades e as conclusões do Relatório de Autoavaliação do Agrupamento e consequente Plano de Melhoria.

<b>Documentos a considerar</b>	<b>Responsáveis pela elaboração</b>	<b>Responsáveis pela monitorização / avaliação</b>
Relatórios das atividades /projetos	Professores coordenadores dos projetos	Equipa de trabalho do PAA
Relatórios intermédios e final do PAA Relatórios de diretores de turma/professores titulares de turma/coordenadores pedagógicos/mediadores	Equipa de trabalho do PAA Diretores de turma/professores titulares de turma/coordenadores pedagógicos/mediadores	Direção, Conselho Pedagógico, Conselho Geral Direção Conselho Pedagógico
Relatório de autoavaliação do Agrupamento	Equipa de autoavaliação/melhoria	Direção, Conselho Pedagógico, Conselho Geral
Relatórios da Direção (contas de gerência, projeto de orçamento)	Direção, Conselho Administrativo	Conselho Geral
<b>Resultados</b>		
	<b>Instrumentos</b>	<b>Responsável</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de transição por ano de escolaridade.</li> <li>• Taxa de abandono por ano de escolaridade.</li> <li>• Níveis de sucesso por disciplina/ano.</li> <li>• Percentagens de absentismo.</li> <li>• Taxas de participação dos pais /Encarregados de Educação na vida da Escola.</li> <li>• Número de participações de carácter disciplinar</li> </ul>	Relatórios de análise dos dados	Conselho Pedagógico

Documentos a considerar	Responsáveis pela elaboração	Responsáveis pela monitorização / avaliação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• por ano de escolaridade.</li> <li>• Níveis de participação nas atividades /projetos.</li> <li>• (...)</li> </ul>		

**4.6. Modo como os resultados são utilizados e publicitados, em cada fase do ciclo de qualidade (planeamento, implementação, avaliação, revisão), ou seja, explicitação da estratégia de monitorização de processos e resultados na gestão da educação e formação profissional, tendo em conta as quatro fases do ciclo de qualidade**

***Fase de Planeamento:***

Com a participação dos stakeholders, na fase de planeamento, pretende-se proceder a inquéritos de satisfação, não só aos alunos, mas também aos pais e encarregados de educação, empresas onde os antigos alunos realizaram a formação em contexto de trabalho e entidades empregadoras de antigos alunos. Pela conjugação da recolha e análise dos dados efetuada, tendo por base os níveis de satisfação, as sugestões e/ou opiniões apresentados, é possível caminhar para uma melhoria efetiva dos resultados e dos processos definidos. Ao se aferirem pontos fortes e fracos do desempenho dos ex-alunos, para o constante alinhamento entre os conteúdos lecionados e competências adquiridas na escola com as reais necessidades das empresas.

O planeamento reflete uma visão estratégica partilhada pelos stakeholders e inclui os objetivos e metas e as ações a desenvolver. O planeamento passa por intensificar o relacionamento com as empresas, visitas de estudo, estabelecimento de novas parcerias e reforço das existentes, convites para integrar o júri de provas de aptidão profissional, colocação dos alunos em FCT e possível desenvolvimento de projetos conjuntos.

***Fase de implementação:***

Nesta fase é definido um plano de ação, que decorre do documento base, contendo os objetivos, as metas, as atividades a desenvolver e sua calendarização, os stakeholders envolvidos e atribuição de responsabilidades, os recursos necessários, os resultados esperados e as estratégias de comunicação/divulgação, necessários à implementação do sistema de garantia da qualidade. Este plano de ação deve ser divulgado a todos os intervenientes, pois só assim será possível alcançar os resultados esperados pela instituição.

Esta fase decorre até ao final dos períodos de lecionação e/ou de formação em contexto de trabalho.

***Fase de avaliação:***

Nesta fase proceder-se-á à análise dos dados recolhidos, de acordo com a periodicidade definida no plano de ação, de modo a que, com a participação dos stakeholders, deles se possa recolher

informação e posteriormente conhecimento que permita formular juízos, acionar mecanismos ou tomar decisões que visem a melhoria contínua.

Para que esta avaliação de resultados e processos seja mais rigorosa, deverá proceder-se a uma definição clara das metas, objetivos e sobretudo da atribuição de responsabilidades pela operacionalização.

***Fase de revisão:***

O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ...desenvolve procedimentos para atingir os resultados ainda não alcançados e/ou definição de novos objetivos, por forma a garantir a introdução das melhorias necessárias. No final de cada período e em épocas especiais de exames, em sede de Conselho de Turma, avaliam-se os resultados da avaliação da oferta formativa e definem-se as linhas de atuação necessárias.

Nesta fase serão divulgados a todos os stakeholders os resultados obtidos, através de mecanismos previamente definidos, de forma a envolvê-los nas decisões e procedimentos de melhoria necessários. Partindo dos resultados da avaliação, pretende-se elaborar planos de ação adequados à revisão das práticas existentes e ajustar ou colmatar as falhas identificadas, no sentido de uma melhoria contínua.

**4.7. Metodologia para análise integrada dos resultados produzidos pelos indicadores e para a definição das melhorias a introduzir na gestão da educação e formação profissional, em colaboração com os stakeholders.**

O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA analisa periodicamente os resultados obtidos pelos indicadores e utiliza-os para a definição de melhorias.

Através da análise periódica dos dados relativos aos resultados das estratégias implementadas, e da sua comparação com as metas estabelecidas no Plano de Ação, no PEE, e PAA, a EAI, verifica-se se os mesmos estão ou não de acordo com os valores estabelecidos para os diferentes indicadores em análise.

Caso se verifiquem desvios a estes valores, são delineadas estratégias alternativas e são implementados planos de melhoria, com a colaboração de todos os stakeholders. São desta forma desencadeadas medidas de melhoria decorrentes dos resultados obtidos nos questionários aplicados aos stakeholders, assim como decorrentes dos resultados relativos ao desempenho dos alunos.

**4.8. Identificação do modo de definição e disponibilização de informações relativamente à melhoria contínua da oferta da EFP**

Em todas as fases do ciclo de qualidade, ou seja, no planeamento, na implementação, na avaliação e na revisão, serão utilizados os seguintes meios de comunicação e publicação:

- Sítio da Escola;
- Redes sociais utilizadas pela escola;
- Afixação em local próprio na Escola;
- Moodle da Escola;
- Rede interna da Escola;
- Participação em eventos locais e regionais;
- Organização de focus group com stakeholders relevantes.

DATA

(A Direção do AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA CHAMUSCA)