



PLANO DE MELHORIAS

2013-2015

Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação
Equipa de Autoavaliação

Índice

SUMÁRIO.....	2
OBJETIVO DO RELATÓRIO.....	2
METODOLOGIA UTILIZADA	2
RECOMENDAÇÕES.....	3
RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	4
RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INTERNA.....	4
RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS	6
LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA – ASPETOS A MELHORAR	8
IDENTIFICAÇÃO DE AÇÕES DE MELHORIA.....	12
DESCRIPÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PRIORITIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	12
PLANO DAS AÇÕES DE MELHORIA	14
TABELA DE CÁLCULO DE PRIORITIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	20
RANKING E PRIORIDADES DAS AÇÕES	20
CONCLUSÕES	22
ANEXOS	22
PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	22
BIBLIOGRAFIA	24

Sumário

OBJETIVO DO RELATÓRIO

Depois da realização da atividade de autoavaliação interna do Agrupamento, e após a construção do respetivo relatório, urge elaborar o Plano de Melhorias, enunciando neste os propósitos e as linhas sugeridas para incrementar a melhoria e trabalhar a excelência da instituição escolar.

A tarefa de um Plano de Melhorias deve estender-se para uma dimensão de tempo que vai além de um ano letivo, englobando uma conjuntura de programação que se prevê que tenha efeito e se concretize, portanto, ao longo de um período de tempo mais ou menos extenso. Desta forma, o presente Plano aponta as suas ações de melhoria para serem executadas ao longo dos anos letivos de 2012-2013, 2013-2014 e 2014-2015. Com esta calendarização, possibilita-se uma mais concertada e eficiente forma de implementar as diversas ações de melhoria pelos vários agentes responsáveis e constitui igualmente um modo de preparar a próxima intervenção de autoavaliação interna, previsivelmente em 2015-2016. Com esta dinâmica temporal, consegue-se estabelecer um calendário de momentos de autoavaliação interna com uma frequência sistemática de quatro anos.

Outra das grandes vantagens de um documento com um diverso e vasto conjunto de ações e iniciativas de melhoria espalhadas no tempo é permitir uma maior responsabilização dos vários intervenientes, procurando, objetivamente, uma consolidação dos pontos fortes apresentados no relatório de autoavaliação, e também, naturalmente, a realização das várias ações de melhoria. Estas podem revestir-se em formato de proposta concreta e operacional, ou em jeito de sugestão de princípios, ou ainda como forma de desencadear uma atitude de mudança e de reflexão, e ainda a criação de mecanismos de autorregulação das suas atividades e do seu funcionamento.

Um Plano de Melhorias «é um dos principais objetivos da autoavaliação com a EFQM/CAF e é também uma forma de recolher informação vital para o planeamento e estratégia da organização.» (in CAF 2006 – Estrutura Comum de Avaliação, Direção Geral da Administração e do Emprego Público).

Este Relatório do Plano de Melhorias pretende atingir todos os agentes e todos os intervenientes no processo educativo que toma vulto no Agrupamento de Escolas, envolvendo-os e corresponsabilizando-os num dinamismo de melhoria. Ninguém poderá ser colocado à margem desta tarefa de melhorar o serviço e o funcionamento desta organização. Caberá ao órgão de gestão e demais órgãos intermédios decidir da validade e da aplicabilidade dessas propostas e linhas.

METODOLOGIA UTILIZADA

Este relatório do Plano de Melhorias encerra em si, ainda que de modo sintético, um mapa com as várias sugestões de melhoria apresentadas. Estas estão agrupadas por tema ou área de maneira a se poder monitorização e avaliar melhor, mas também como forma de perceber o impacto e a dinâmica da ação de melhoria. Por outro lado, a tabela das ações de melhoria apresenta, espaçada no tempo, a proposta da sua operacionalização, bem como os agentes responsáveis pela sua execução.

Existe um ranking ou priorização das ações de melhoria como modo de se perceber o caminho e o destino que a organização pretende estar e realizar ao longo do tempo de vigência do Plano.

De acordo com as regras, a mesma equipa que levou a cabo o trabalho de autoavaliação interna e que, portanto, procedeu ao diagnóstico da organização, detém o conhecimento e a motivação necessários para a realização do Plano de Melhorias. Apesar de ser uma tarefa da responsabilidade direta de uma equipa, caberá igualmente à Direção definir que seja desejável uma consulta a todos os agentes educativos e indagar por propostas ou sugestões.

Assim, para a realização deste plano:

- teve-se em conta os tópicos e sugestões de melhoria que foram extraídos do relatório de autoavaliação;
- a agregação de sugestões de melhoria em tópicos ou temas (no relatório de autoavaliação, as propostas de melhoria podem ser consultadas de acordo com uma organização por critério);
- a análise das sugestões de melhoria e sua formulação em ação de melhoria abrangente (= genérica, que envolve vários processos ou mecanismos, que encerra em si várias sugestões) ou em ação de melhoria relevante (= que está intimamente relacionada com os objetivos e a missão da organização);
- ordenação ou definição de ranking de prioridades (prioritização) das ações de melhoria, tendo em conta os critérios definidos e relacionados com a política do Agrupamento ou com os objetivos apresentados para esta conjuntura;
- construção de um mapa com a visão geral do Plano de Melhorias;
- planeamento das ações de melhoria, em pormenor, através da elaboração de fichas de ação de melhoria com indicação detalhada do que se pretende e as responsabilidades atribuídas.

É nosso objetivo estimular bastante o debate dos vários agentes educativos sobre a criação de processos que ajudem a escola a entrar numa espiral de melhoramentos sucessivos.

RECOMENDAÇÕES

A autoavaliação constitui o início de uma estratégia de melhoria e essa autoavaliação identifica algumas áreas que podem ser melhoradas ao longo do tempo, a curto, médio e longo prazo. Investir nessas ações de melhoria irá contribuir para dar credibilidade ao próprio plano de melhorias e funciona como um retorno imediato do investimento em termos de tempo e apresenta-se como um incentivo para continuar dado que o sucesso gera sucesso.

O Plano de Melhorias deve ser integrado no planeamento estratégico do Agrupamento de Escolas e tornar-se parte da gestão da própria Escola, entendida como organização total. Assim, este planeamento estratégico deve apostar seriamente no reforço dos pontos fortes e na consolidação das boas práticas e nas tendências favoráveis e positivas que o Agrupamento já apresenta e que foram identificados no Relatório de Autoavaliação. Por outro lado, o planeamento estratégico não deve ser somente um documento guião dos órgãos de gestão do estabelecimento escolar, mas deve ir ao encontro da corresponsabilização de toda a comunidade escolar. A melhor forma de corresponsabilizar todos numa dinâmica de trabalho e de tarefa é integrar os vários intervenientes na construção e na discussão do documento e das tarefas, comprometendo as pessoas nas suas funções e no contributo que podem dar para a consecução do referido planeamento estratégico.

Neste documento, encontramos os aspetos a melhorar, ou sugestões de melhoria, que foram elencados a partir do relatório de autoavaliação; estes aspetos ou sugestões de melhoria serão agregados em áreas de melhoria comuns de uma mesma área, umas relevantes e outras abrangentes; por fim, essas áreas de melhoria, serão transformadas em ações de melhoria, ou seja, atos exequíveis para colocar em prática.

A comunicação é um dos fatores críticos de sucesso da autoavaliação e também da fase de implementação das ações de melhoria que lhe sucedem. As comunicações devem fornecer a informação apropriada, no momento apropriado e de modo apropriado para o grupo-alvo adequado. Depois de todos os membros da comunidade educativa terem tido conhecimento largo e detalhado dos resultados da autoavaliação, designadamente das principais conclusões da autoavaliação, é boa prática dar a conhecer muito claramente quais as ações de melhoria que são

planeadas, a sua cronologia, as razões da sua existência ou essência e a responsabilidade que competirá a cada um pela sua execução.

Nesta configuração de domínios de atuação, a ação de melhoria visará cumprir com os preceitos resultantes do ato da autoavaliação, situada no tempo, no espaço e na circunstância e determinar o(s) responsável(eis) pela sua concretização. Esta desencadeará igualmente um processo de monitorização sustentado no objetivo e na essência dessa ação de melhoria: os resultados e os impactos da ação de melhoria devem ser medidos e avaliados.

«Qualquer processo de gestão da qualidade deve ter por base uma monitorização regular da implementação e a avaliação dos resultados (output) e impactos (outcome). Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado no decurso da implementação e posterior avaliação (resultados e impactos), e verificar o que foi alcançado e qual o seu impacto total. Para melhorar, é necessário estabelecer formas de medir o desempenho das ações (indicadores de desempenho, critérios de sucesso, etc). As organizações podem utilizar o ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) para gerir as ações de melhoria. Para retirar o máximo proveito das ações de melhoria estas devem ser integradas nos processos habituais da organização.» (in CAF 2006)

Na elaboração da ação de melhoria e no preenchimento/construção da ficha de ação de melhoria, deve haver um cuidado na redação dos objetivos, pois estes devem obedecer ao sistema SMART (devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, reais e calendarizados). Dado que estas medidas das ações de melhoria preveem concretizar resultados (outputs), é essencial que estejam definidos os objetivos para se perceber, através de permanente monitorização, se esses são atingidos, ou se há falhas que impedem a sua consecução.

Resultados da Autoavaliação

RESULTADOS DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INTERNA

A autoavaliação interna foi realizada ao longo do segundo e terceiro períodos do ano letivo 2011-2012. Decorreu, segundo o modelo CAF/EFQM e envolveu alunos, docentes, funcionários, encarregados de educação e meio em geral, num conjunto de tarefas que abarcou a leitura e análise de documentos, a realização de uma série de inquéritos a vários destinatários e a análise das respostas.

Depois do processo concluído, foi possível elaborar a pontuação na seguinte tabela que se apresenta:

Nº	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
1	Liderança		
1.1	Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.	3,91	
1.2	Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem e implementam um sistema de gestão pedagógica e administrativa, de desempenho e de mudança da escola.	4,09	
1.3	Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas (docentes e não docentes) e servem de modelo.	3,95	3,88
1.4	Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com o nível político e com as outras partes interessadas de forma a assegurar a responsabilidade partilhada.	3,60	
2	Planeamento e Estratégia		
2.1	Os órgãos de administração e gestão obtêm informação relacionada sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.	3,98	
2.2	Os órgãos de administração e gestão desenvolvem, reveem e atualizam o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.	4,30	4,02

2.3	Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.	4,00	
2.4	Os órgãos de administração e gestão planeiam, implementam e reveem a modernização e a inovação.	3,80	
3	Gestão de Pessoas		
3.1	Os órgãos de administração e gestão da escola planeiam, gerem e melhoram os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia.	3,68	
3.2	A Direção, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais.	3,26	3,61
3.3	Os órgãos de gestão e administração da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.	3,90	
4	Gestão das Parcerias e outros Recursos		
4.1 e 4.2	A Escola promove e implementa relações de parceria relevantes e desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.	3,39	
4.3	A Escola gere os recursos financeiros.	2,40	3,43
4.4	A Escola gere a informação e o conhecimento.	3,70	
4.5 e 4.6	A Escola gere os recursos tecnológicos e gere os recursos materiais.	4,24	
5	Gestão dos processos e da mudança		
5.1	A Escola identifica, gere e melhora os processos de forma sistemática.	3,92	
5.2	A Escola desenvolve e fornece serviços orientados para os cidadãos/ clientes (comunidade escolar).	3,78	4,03
5.3	A Escola inova os processos envolvendo os cidadãos/ clientes (comunidade escolar).	4,40	
6	Resultados orientados para o cidadão/ cliente		
6.1	Os resultados que a Escola atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/ clientes através de Resultados das avaliações da satisfação dos cidadãos/ clientes (comunidade educativa).	4,03	3,81
6.2	Os resultados que a Escola atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/ clientes através de Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/ clientes (comunidade educativa).	3,60	
7	Resultados orientados para as pessoas		
7.1	Os resultados que a Escola atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de Resultados de medições da satisfação e motivação das pessoas.	4,42	3,56
7.2	Os resultados que a Escola atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de Indicadores dos resultados relativos às pessoas.	2,70	
8	Impacto na sociedade		
8.1	Os resultados que a Escola atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a Perceções das partes interessadas.	3,93	3,41
8.2	Os resultados que a Escola atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a Indicadores de desempenho social estabelecidos pela Escola.	2,90	
9	Resultados de desempenho-chave		

9.1	Os resultados no cumprimento dos objetivos definidos pela Escola em relação a Resultados Internos.	4,13	3,51
9.2	Os resultados no cumprimento dos objetivos definidos pela Escola em relação a Resultados Externos.	2,90	
Classificação final da Organização		3,695	

Esta tabela foi retirada do Relatório de Autoavaliação Interna 2012, elaborado pela Equipa de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação.

Como se poderá depreender através da leitura do referido Relatório, esta organização (leia-se o Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação) conseguiu um resultado de classificação final de 3,7 pontos, depois do arredondamento. Este valor ilustra que, comparativamente ao anterior processo de autoavaliação que decorreu quatro anos antes, o Agrupamento de Escolas demonstrou uma evolução de qualidade significativa e em todos os critérios. Contudo, e dado que num preceituado de gestão para a qualidade total o que se busca é a excelência do serviço, será naturalmente necessário que esta organização escola tenha de continuar a apresentar progressos e evoluções nas várias dinâmicas do seu desempenho. Por outras palavras, é importante que se abrace um processo de melhorias que contribua, seria e eficazmente, para que se possa atingir um valor mais elevado, em busca da excelência.

Nesta linha, este documento poderá ser uma componente que concorra para envolver todos os elementos do Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação, desde a gestão de topo até aos colaboradores, passando pelas estruturas intermédias, numa dinâmica verdadeiramente ativa que tenha por objeto a discussão e a aplicação dos processos e iniciativas de melhoria.

RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS

Decorrendo da atividade de autoavaliação, a equipa conseguiu apresentar um conjunto de resultados alcançados considerados como pontos fortes. Estes pontos fortes são aqueles aspetos em que a organização escolar se destaca positivamente num caráter que sobressai ou que se apresenta como um facto consolidado de boa prática.

De entre os vários itens analisados no conjunto da dinâmica de autoavaliação interna, a Equipa de Autoavaliação considerou como pontos fortes os seguintes:

- O agrupamento encontra-se sob uma liderança forte, dinâmica e reconhecida, com envolvimento dos agentes educativos na concretização do seu projeto educativo com elaboração dos documentos estruturantes de forma participada e divulgados na comunidade. Direção intervém com decisões oportunas e ativas, no solucionamento dos problemas identificados, com amplos canais de diálogo e relação próxima com a comunidade numa tentativa permanente de melhoria dos processos internos do Agrupamento.
- O conselho pedagógico é reconhecido como espaço de reflexão e articulação das questões estruturantes da vida do agrupamento, estimulando a articulação vertical e horizontal, criando cultura de identificação e diagnóstico de situações problemáticas e imprimindo uma política de reflexão, avaliação e resolução de problemas identificados.
- Definição da visão, missão e essência da Escola, com indicação das estratégias e dos objetivos a atingir, bem como da promoção de uma cultura de escola assente na envolvência de toda a comunidade educativa, assente em aspetos operacionais evidentes: trabalho colaborativo e participativo, conhecimento dos factos, divulgação da informação. São envolvidos todos os intervenientes na ação educativa, num pressuposto de corresponsabilização coletiva e de participação na dinâmica comum. O Agrupamento tem definidos os seus objetivos e metas e faz monitorização e acompanhamento dos resultados de forma participada.
- Quantidade e qualidade dos recursos colocados à disposição e controlo da qualidade dos serviços e respetiva

rentabilização de recursos humanos e materiais. Direção motiva os vários docentes e funcionários a empenharem-se na dinâmica e no funcionamento do Agrupamento. Gestão dos recursos de modo sensato, ponderado e de acordo com os objetivos e as estratégias definidas.

- Realização de um conjunto de iniciativas de forma sistemática e consolidada: encontros com encarregados de educação, encontros com delegados de turma; análise comparativa de resultados e uma autoavaliação permanente e atuante; capacidade para detetar problema, diagnosticá-los e implementar planos de ação para resolução ou estratégias de atuação (ex. GIA para combate à indisciplina); recolha de informações das partes envolventes em reuniões ou em inquéritos; capacidade para se reverem as estratégias e planeamentos e proceder a ajustamentos dos processos ou dos planos; acompanhamento e monitorização das atividades e dos planos (ex. acompanhamento da realização do plano de atividades); envolvimento dos vários agentes educativos (incluindo os encarregados de educação e os alunos) na construção de estratégias e no diagnóstico de situações; capacidade para avaliar a necessidade de formação e procurar respostas; democraticidade no acessos aos recursos por parte dos vários intervenientes educativos; manutenção dos recursos e cuidado no seu uso para corresponabilizar todos;
- Projeto Educativo faz diagnóstico, identifica objetivos e metas, estabelece estratégias e tem em conta os recursos
- Plano de atividades é construído com o envolvimento de todos e tendo por base, em grande parte, as linhas orientadoras do projeto educativo
- Desenvolvimento de uma cultura aberta à inovação e à modernização com implicação de todos e com incentivo por parte dos órgãos de gestão para desenvolverem projetos e iniciativas pedagógicas inovadoras e promotoras de sucesso escolar e com motivação para formação
- O Conselho Pedagógico e a Direção analisam os pontos fortes e fracos do agrupamento, usando diversas fontes: a equipa de autoavaliação, a análise dos resultados, informações vindas dos departamentos, relatórios elaborados pelos diversos detentores de cargos, incluindo auscultação direta
- Definição de metas e objetivos da escola e monitorização da concretização dos resultados tendo em conta as metas apontadas (indicadores-chave controlados).
- Partilha das práticas pedagógicas entre os vários docentes e incentivo no apoio prestado aos alunos e esforço que é feito para proporcionar/ implementar processos e estratégias para melhoria dos resultados.
- Um grande grau de satisfação com as instalações e com os equipamentos, demonstrado igualmente com uma boa higiene e limpeza dos espaços escolares que conjuga para um bom ambiente de trabalho.
- Riqueza dos equipamentos de sala de aula e da tecnologia existente que contribuem também para um ambiente de sala de aula que favorece a aprendizagem e capacidade dos professores para orientar os alunos para o estudo
- Projetos existentes e inovadores ao nível do Agrupamento, incluindo a realização de inquéritos de opinião e grau de satisfação à comunidade e uma preocupação e cultura da autoavaliação e regulação das atividades e práticas
- Competência dos funcionários na realização das suas tarefas desenvolvendo também um sentimento para a inovação e para o desenvolvimento de projetos
- Sentimento de segurança dos encarregados de educação face à confiança que depositam nos professores sobre o que estes disponibilizam aos alunos em termos de informação, disponibilidade para ouvir e para ajudar e explicar
- Interesse e empenho da Direção na resolução de problemas dos docentes
- Satisfação com as condições de trabalho, existência de muita confiança na instituição para a qual trabalham e identificação do serviço que fazem e essa implicação no sucesso da instituição
- Utilização das novas tecnologias por grande parte da comunidade e com uma taxa de uso bastante elevada
- Colaboração com instituições em programas e projetos, em atividades do concelho e estabelecimento de parcerias e protocolos com outras instituições por parte da escola para atingir determinados fins e envolvimento da escola em

atividades de solidariedade social

- Escola preocupa-se em abrir os horizontes aos seus alunos, criando-lhes espaços de participação no mundo do trabalho e em visitas de estudo e a escola trabalha a preservação e preocupação pela saúde e pelo ambiente (preocupações com a poupança de energia e materiais, reutilização de materiais, investimento e criação de projetos para o uso de energias alternativas)
- Níveis de satisfação dos pais e encarregados de educação em relação ao funcionamento e ao trabalho desenvolvido pela Escola
- Boa gestão dos espaços e equipamentos escolares, boa organização do serviço prestado
- Consecução de grande parte dos objetivos definidos no Projeto Educativo
- Esforço da escola por melhorar a sua imagem junto da comunidade
- Análise e envolvimento de todos nos estudos e na avaliação dos resultados escolares e construção de uma prática da autoavaliação como cultura consistente na Escola
- Objetivos do Plano de Atividades cumpridos
- Diminuição dos casos de indisciplina
- Resultados da avaliação inspetiva externa e resultados de participação em iniciativas externas

LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA – ASPETOS A MELHORAR

É apresentada, de seguida, uma lista das sugestões de melhoria, extraídas do Relatório de Autoavaliação, como forma de se conhecer o conjunto de propostas encontradas na iniciativa de autoavaliação interna que decorreu ao longo do ano letivo 2011-2012. Estas sugestões de melhoria não obedecem a qualquer ordem, classificação ou hierarquia de apresentação.

- *Procurar aumentar o número de comunicações para os meios de comunicação exteriores (imprensa e rádio) dando a conhecer a dinâmica do Agrupamento*
- *Alargamento do conceito GIA e do Plano de Ação contra a Indisciplina a todos os estabelecimentos do Agrupamento*
- *Desenvolver mecanismos de auscultação ao meio envolvente*
- *Aumentar a forma de participação dos vários elementos da comunidade escolar nas dinâmicas de tomada de conhecimento dos documentos base da Escola*
- *Dar a conhecer o que se pretende na operacionalização e no funcionamento de determinados setores da Escola, de forma a que todos possam compreender facilmente a conduta que se deve ter e os valores que deve defender*
- *Estimular a participação de todo, de maneira individual ou representada, na revisão ou na reflexão e participação de alterações aos documentos base da Escola*
- *Informar e esclarecer os resultados que a Escola tem tido nos vários domínios, permitindo conhecer o que se tem alcançado com o trabalho desenvolvido*
- *Enquadurar a presença da Direção nos outros estabelecimentos educativos do Agrupamento, de forma a conhecer mais fortemente as suas realidades*
- *Divulgar melhor a informação, essencialmente ao nível das atividades previstas, no que diz respeito a calendarizações, horários, temáticas e participantes, de forma a que se tenha conhecimento pleno do que irá acontecer*
- *Melhoria na interação ou articulação entre ciclos de aprendizagem de escolaridade*
- *A Direção deve promover o reconhecimento dos que fazem um trabalho notável, valorizando as suas capacidades*

- *Criar canais efetivos e evidentes de recolha de opinião*
- *Apostar na divulgação de tudo que decorre no Agrupamento*
- *Aumentar o número de atividades realizadas com outras escolas/ entidades que não a autarquia*
- *Manter/ aprofundar as relações com a comunidade educativa*
- *Maior divulgação dos resultados obtidos pela escola aos mais diversos níveis*
- *Aumentar a visibilidade do trabalho realizado pela equipa de autoavaliação*
- *Apostar na divulgação dos objetivos e metas da escola*
- *O problema da indisciplina, e as medidas ao seu combate, deveriam ser alvo de revisão e otimização de processos*
- *Simplificar o Projeto Educativo e clarificá-lo a nível de objetivos e metas mensuráveis e inseridos no tempo, bem como em termos de atuações e estratégias*
- *Envolver os agentes educativos na análise dos pontos fortes e pontos fracos da Escola, e recolher informação sobre as sugestões*
- *Estar mais próximo dos vários agentes de maneira a conhecer verdadeiramente as suas necessidades e expectativas em relação à escola*
 - *Desenvolver o espírito e uma cultura de seriação e avaliação das atividades e projetos da escola no sentido de colocar em prática a realização daqueles que são mais prementes e contribuem fortemente para a formação dos alunos e para a concretização do projeto educativo. Na mesma linha, fazer-se uma priorização das atividades mais indispensáveis e mais importantes na economia do projeto educativo para que essas sejam alvo de maiores apoios, evitando que outras atividades menos relevantes para a formação dos alunos ou para a consecução dos objetivos do projeto educativo recebam mais apoios ou financiamentos.*
 - *Envolver mais os pais e os alunos na definição da estratégia da escola, pelo menos nos aspetos em que estes podem realmente contribuir de forma mais válida, como na definição de formação, de estratégias comportamentais, de atividades.*
 - *A divulgação do Projeto Educativo e do Plano de Atividades deve ser feita de um outro modo. O objetivo é que cada aluno e encarregado de educação entendam e conheçam verdadeiramente o PE e o PA*
 - *Os coordenadores de departamento ou de outras estruturas de orientação e apoio educativo devem promover a articulação entre si no sentido de desenvolver estratégias e mecanismos inovadores conducentes à melhoria dos resultados escolares e das práticas*
 - *Procurar constituir o conselho de turma de maneira a ter em conta o perfil da turma, ou seja, selecionar o diretor de turma e os restantes professores do conselho de turma de forma criteriosa e sempre que possível em resposta às perspetivas pedagógicas expectáveis*
 - *Tomar mais atenção ao desempenho de cargos que é feita pelos docentes, de maneira a avaliar-se o que é feito e reagir em conformidade com essa avaliação, com o objetivo de se efetuarem melhorias no trabalho desempenhado*
 - *Direção deverá ter em conta as competências do pessoal, conhecer as suas características e gerir o pessoal e as funções de acordo com esse conhecimento das competências*
 - *Desenvolver e aplicar mecanismos de recolha de informação para aferir e conhecer o grau de satisfação dos elementos da comunidade educativa; posteriormente, fazer uma divulgação dos resultados e envolver as pessoas na consciencialização e corresponsabilização das melhorias a realizar*
 - *Avaliar, analisar e compreender as necessidades formativas*
 - *Incidir mais na divulgação e na discussão de indicadores-chave do desempenho da escola*
 - *Estimular a troca ou a partilha de práticas pedagógicas ou de intercâmbios ou articulações pedagógicas ou formativas com outras escolas*
 - *Na distribuição do serviço docente é necessário haver um conjunto de critérios específicos, bem definidos e claros, que apontem para o melhor desempenho e para a melhor competência possível do exercício da função*

- Constituir no horário dos docentes uma hora semanal, em consonância de todos, para que seja possível haver um trabalho colaborativo evidente e eficiente. Nessa hora de trabalho de estabelecimento, os docentes do departamento poderia trabalhar como verdadeira equipa pedagógica: construção de recursos, partilha de ideias, planificações, avaliação, monitorização do cumprimento dos planos, atividades, apoios educativos, etc.
- Promover visitas a outras escolas e instituições para contactar e aprender o que é feito no sentido de recolher formas de boas práticas – divulgar e partilhar a informação recolhida dessas boas práticas
- Continuar a estabelecer um quadro de referências a nível das competências e dos objetivos que se pretendem atingir em cada setor do Agrupamento
- A página web do Agrupamento deve ser melhorada para se conseguir rentabilizar o máximo das suas características: comunicar com o mundo exterior, guardar materiais, ser mais simples, publicitar conteúdos, etc
- É importante a Escola desenvolver mecanismos de proceder a parcerias com instituições, outras escolas, empresas e autarquias e implementar essas parcerias, procurando igualmente envolver a comunidade educativa. O valor da comunicação da parceria e a divulgação dos acordos também deve ser incrementada
- A Direção terá de proceder a mecanismos de monitorização, de acompanhamento, de relatório, de avaliação dessas parcerias e protocolos
- Direção deverá desenvolver uma política de informação mais assertiva sobre as competências de cada um, a organização da própria escola e dos setores da escola, o que se espera de cada um e de cada setor (metas e objetivos bem definidos e publicitados) e os procedimentos que são e devem ser utilizados em cada situação
- Realizar intercâmbios desportivos, culturais ou outros; criar paralelismos com outras escolas nacionais ou estrangeiras, em estilo de geminação
- Estimular os agentes educativos a reunirem-se e a contribuírem para a melhoria da escola através de ideias, sugestões e críticas
- Promover parcerias para a formação
- O Conselho Geral deve divulgar os resultados das suas deliberações e publicar essas mesmas deliberações para toda a comunidade escolar ter conhecimento
- Direção poderá apresentar o orçamento e divulga-lo à comunidade escolar. Neste campo o Conselho Administrativo também poderá ser mais aberto e divulgar, no que ache adequado, as suas decisões, avaliações, considerações sobre as contas, a aplicação das contas e as decisões de investimento.
- Os departamentos devem gerir o orçamento que lhe é atribuído com critério e para que todos os seus membros conheçam a aplicação desse mesmo orçamento.
- A escola poderá equacionar formas de obter financiamento para atividades ou para investimento nos projetos ou estratégias que decide implementar. Neste campo, deverá ser aberto debate de ideias e situações em que a comunidade educativa, por um lado, e os departamentos, por outro, possam abraçar os vários projetos disponíveis a nível nacional que trazem vantagens financeiras e de reconhecimento da própria escola. Por outro lado, a escola poderá fazer parcerias ou desenvolver eventos que tragam algum rendimento que possibilite a concretização de investimentos ou aplicação de ações
- Os docentes devem conhecer os inventários de recursos e materiais didáticos existentes na escola, designadamente os que estão associados ao seu próprio departamento
- Desenvolver mais a utilização dos bancos de recursos por parte dos docentes nos departamentos e dos próprios sites ou plataformas que os docentes possam utilizar para colocar recursos ou trabalhos para os alunos tomarem conhecimento e realizarem
- Direção deveria ser mais responsabilizadora pelo trabalho dos docentes, sendo específica nessa responsabilização e não falar para o global; transparece a ideia que nem todos os docentes são responsabilizados da mesma forma, sobrecregando os cumpridores e “desculpabilizando” os incumpridores
- Promover a aprendizagem das novas tecnologias e do uso destas (audiovisuais, instrumentos pedagógicos tecnológicos,

utilização de software, etc) por parte dos funcionários. Desta forma possibilita-se aos colaboradores resolver questões básicas que possam surgir nas salas de aula (utilizar uma checklist para resolver problemas com o quadro interativo, projetor, computador, cabos) em termos de recursos; por outro lado, fornecem-se conhecimentos e capacidades aos funcionários para utilizar e operar com software

→ *Desenvolver e aplicar instrumentos de recolha de informação sobre o grau de satisfação das empresas, autarquias e meio envolvente*

→ *Proceder de maneira mais enfática ao acompanhamento dos alunos que deixam de utilizar a escola, procurando conhecer o seu grau de satisfação em relação à formação recebida e igualmente sobre a opinião formulada na escola e procurar conhecer o caminho escolar que o aluno seguiu*

→ *Coordenadores de Departamentos devem instigar e motivar os docentes dos respetivos departamentos a inovar pedagogicamente e a apostar na melhoria das boas práticas escolares*

→ *O Projeto Educativo deve ser construído de maneira a ser facilmente divulgado em vários formatos e suportes. A Escola, em jeito de cartão de visita, poderá pensar em elaborar um modelo de Projeto Educativo que resuma o principal do Agrupamento e que, qualquer pessoa, ao ler esse documento/ brochura, consiga perceber os fundamentos do próprio Agrupamento: missão, visão, valores, princípios, metas, estratégias, etc. A escola poderá inclusive pensar num documento que pode ser fornecido a qualquer pessoa que visite o Agrupamento e que sirva não só como resumo do Projeto Educativo, como também como um documento contenha a informação publicitária da Escola.*

→ *A nível de melhorias nos espaços e no funcionamento, existem algumas sugestões importantes como sejam a melhoria dos balneários dos alunos, a cantina, a construção de uma cobertura para os transportes dos alunos (bicicletas) e sobretudo uma melhoria nos comportamentos ou na forma de gerir os comportamentos dos alunos*

→ *Melhorar o horário de funcionamento de alguns setores da Escola – Sede no sentido de poder corresponder às solicitações e necessidades de outros docentes, funcionários e público em geral*

→ *Promover a rotatividade de cargos e funções das pessoas no sentido de evitar-se maus hábitos ou vícios criados nas pessoas que ocupam eternamente as mesmas posições. Além disso, dar lugar a outros para poder demonstrar as suas capacidades e para conhecer o envolvimento que é necessário dar-se a toda a Escola instituição. Cada um deve colaborar no bem geral e comum.*

→ *Escola deve pensar em formas de melhorar o comportamento e o aproveitamento dos seus alunos, ponderando em formas e projetos que possam servir para esses fins.*

→ *Dar feedback das opiniões e reclamações das pessoas, de forma a demonstrar a consideração que a Escola tem pela sugestão, pela crítica e pela proposta apresentada pelas pessoas*

→ *Deve ser colocado horário de funcionamento e procurar enquadrar igualmente uma pequena listagem dos serviços/ assuntos que são tratados nesse espaço ou setor. Outra forma de resolver esta situação é elaborar uma espécie de guião a entregar a cada aluno, essencialmente os novos, para que nesse guião se possa conter, além de outros aspetos a considerar (como o resumo do Projeto Educativo), informação sobre onde o aluno se deve dirigir em caso de pretender resolver algum assunto...*

→ *O papel do delegado de turma está subaproveitado e subvalorizado. A Escola deve procurar desenvolver um plano que tenha em linha de conta a possibilidade de dar formação, de enquadrar o papel do delegado e da assembleia de delegados numa dinâmica mais profunda da vida da escola. Além disso, a Escola poderá criar uma carta de serviços, competências e funções para o delegado de turma, dando-lhe mais protagonismo, mais responsabilidade e mais envolvência na vida escolar da turma.*

→ *A Escola deve incentivar os alunos a terem um maior cuidado com as instalações da Escola, procurando que estes tenham maior atenção para com a higiene e para com a conservação dos materiais e equipamentos*

→ *A Escola deve procurar encontrar formas para convencer os alunos a sensibilizar os respetivos pais e encarregados de educação a virem à escola*

→ *A Escola deve desenvolver projetos e mecanismos de informar e formar os alunos para as profissões e para o mercado de trabalho, desde um determinado escalão etário ou ano de escolaridade, não se preocupando somente com o 9.º ano*

→ *A Escola deve desenvolver projetos e mecanismos de informar os encarregados de educação sobre o funcionamento,*

documentação, atividades, resultados, etc. Esta informação pode ser divulgada através da criação de um jornal escolar ou rentabilizar muito mais a página web da Escola

- A Escola deve considerar a hipótese de se criar um grupo de alunos, selecionados criteriosamente, para executarem tarefas de verificação do funcionamento da Escola
- Sempre que um funcionário muda de posto de trabalho ou existe um funcionário novo em serviço (substituindo alguém, por exemplo), a Escola deve providenciar uma forma de prestar uma formação inicial (em jeito de treinamento de formação) para que a função seja exercida com boa qualidade
- Encontrar mecanismos de os funcionários terem conhecimento dos equipamentos existentes, bem como dos recursos produzidos e que pertencem ao inventário de cada departamento ou escola
- A Equipa de Autoavaliação deve equacionar a situação de desenvolver estudos para aferir o nível ou grau de produtividade do pessoal docente e não docente, concretamente no que diz respeito à taxa de absentismo/ participação ao serviço.
- A Escola deverá equacionar formas de participar em iniciativas e eventos de âmbito europeu, de acordo com o Projeto Educativo da Escola ou com o Plano de Atividades. Poderá a Escola encontrar formas de operacionalizar este propósito, estimulando e envolvendo na prática os departamentos a colaborar e a participar em projetos e atividades de caráter europeu.
- A Escola deve providenciar no sentido de incentivar a comunidade envolvente a participar nas suas atividades
- A Escola deve procurar formas de reduzir o lixo exposto no chão e a desorganização, incrementando o cuidado cívico e o bem estar do recinto escolar, promovendo para o efeito, a título de exemplo, grupos de alunos para intervir e ações de sensibilização para esse fim
- Toda a comunidade escolar deve procurar conhecer os resultados que a Escola alcança, bem como também deve procurar saber os resultados que os alunos conseguem: utilizar as plataformas de comunicação interna/ externa (como boletins em formato papel, informação na página da escola, divulgação nos painéis de informação televisiva, jornal de parede ou outros).
- Os resultados dos estudos e trabalhos da Equipa de Autoavaliação, bem como de outros grupos de trabalho ou comissões que a Escola crie para resolver alguma situação, devem ser divulgados de maneira a que não só o Conselho Pedagógico e a Direção tenham conhecimento
- Escola deve pensar e executar planos que prevejam a melhoria do ambiente disciplinar em sala de aula. Esses planos terão sucesso se forem envolvidos todos os agentes educativos, desde os alunos aos pais.
- Elaborar uma forma para que seja possível medir, com algum grau de certeza e correção, a taxa de participação dos vários agentes educativos e dos alunos e encarregados de educação na Escola
- A Escola deve apostar num incremento de iniciativas geradoras de receita, devidamente orientadas para objetivos definidos
- A Escola deve apostar na melhoria dos resultados escolares dos alunos, sobretudo no que diz respeito aos resultados da avaliação externa, exames e provas finais. Para esse fim, a Escola deve estar toda envolvida no processo de construção de uma mentalidade e de sistemas que favoreçam a aprendizagem dos alunos de forma a que as suas prestações nos exames e provas sejam francamente positivas, de preferência a igualar ou superiores ao nível de média nacional.

Identificação de Ações de Melhoria

DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PRIORITIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA

As ações de melhoria devem ser priorizadas. A priorização das ações de melhoria permite esquematizar a ordenação das mesmas em grau de importância para a organização, procurando corresponsabilizar todos no sentido do empenho necessário para o sucesso das suas medidas.

Existem várias maneiras de estabelecer os critérios de priorização das ações de melhoria, dependendo da política ou da filosofia da Escola, ou inclusivamente dos objetivos ou princípios estabelecidos no Projeto Educativo da organização escolar. Da mesma maneira, ao longo do tempo, e consoante a aplicabilidade e a mudança conjuntural

das situações operacionais da Escola, as ações de melhoria podem igualmente ver alterados os seus critérios de priorização, no entanto, sem desvirtuar a estrutura das áreas de melhoria definidas inicialmente, nem a tipologia das áreas de melhoria abrangentes e relevantes.

Nesta linha, iremos utilizar um esquema de critérios de priorização mais comumente usado no domínio da construção do quadro de ranking das ações de melhoria. Assim, esta forma de priorizar as ações de melhoria consiste em combinar três critérios fundamentais: impacto, capacidade e satisfação. Naturalmente a equipa de autoavaliação, a direção do estabelecimento escolar ou qualquer órgão de gestão e administração poderão aconselhar a criação de outros critérios fundamentais a ter em conta na priorização, ou outros critérios, eventualmente acessórios, que possam definir um enquadramento de priorização mais detalhado.

De qualquer modo, as ações de melhoria são priorizadas de acordo com:

- a capacidade da organização escolar em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários
- tendo em conta o impacto que cada ação de melhoria irá ter no desempenho da organização escolar
- o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.

A tabela seguinte explica a aplicação dos critérios de priorização:

Níveis dos critérios	Nível baixo (1 ponto)	Nível médio (2 pontos)	Nível elevado (3 pontos)
IMPACTO	É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo ¹ ou indicador de desempenho ²	Tem um impacto em, pelo menos, um objetivo ou indicador de desempenho	Tem um impacto em mais do que um objetivo ou indicador de desempenho
CAPACIDADE	É improvável de ser implementada no curto prazo ³ ; Requer recursos ⁴ que a Escola não possui; Depende de fatores externos	É possível implementar no curto prazo; Requer um número razoável de recursos (alguns a Escola dispõe, outros não)	Pode ser implementada no curto prazo; Requer recursos que a Escola possui ou que irá possuir
SATISFAÇÃO	Improvável efeito de satisfação ⁵ na comunidade ou destinatários	Tem efeito indireto na satisfação da comunidade ou destinatários	Tem efeito direto na satisfação da comunidade e destinatários

¹ Objetivo – trata-se de uma formulação de uma situação desejada, especificando, se possível, os resultados ou efeitos pretendidos, em consonância com a missão e essência da escola. Os objetivos podem ainda ser considerados como estratégicos e operacionais. Os objetivos estratégicos são objetivos de médio e longo prazo e indicam a direção pretendida para a Escola, definindo os resultados e efeitos finais a prosseguir. Os objetivos operacionais são a formulação de um objetivo estratégico ao nível de uma estrutura orgânica ou setor de uma organização. Estes objetivos operacionais são transformados num conjunto de atividades e ações.

² Os indicadores de desempenho são medidas operacionais utilizadas para ajudar a monitorizar, compreender e melhorar as organizações e o funcionamento destas. Medem ou controlam o funcionamento e o desempenho que alcançam. Podem ser utilizados vários conceitos e critérios para medir o desempenho: através de resultados, através de medidas, através de indicadores (checklist) ou através de parâmetros. De uma maneira geral, o desempenho deve ser medido / avaliado, numa perspetiva de gestão para a qualidade e excelência, através do famoso ciclo de melhoria contínua que tem a sigla PDCA (plan, do, check, adjust).

³ Entende-se curto prazo o tempo que envolve até um máximo de dois períodos letivos (semestre)

⁴ Os recursos englobam recursos humanos e recursos materiais

⁵ O grau de satisfação é verificado pelo valor máximo de reconhecimento e conforto atribuído pelos clientes da Escola (alunos, professores, funcionários, encarregados de educação, público em geral)

PLANO DAS AÇÕES DE MELHORIA

Área	Ações de Melhoria	Aspectos a melhorar	Ranking / Prioridade	Agentes / Responsáveis	Cronologia e Monitorização
Agrupamento na comunicação social e no meio envolvente	<p>1. Promoção da informação das atividades, do funcionamento, dos resultados e da imagem das Escolas do Agrupamento junto da comunidade e meio envolvente</p> <p>2. Divulgação e publicitação das atividades das Escolas do Agrupamento junto da comunicação social</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Procurar aumentar o número de comunicações para os meios de comunicação social (imprensa, rádio e televisão), dando a conhecer e divulgar as atividades e eventos que acontecem nas Escolas do Agrupamento → Promover a divulgação dos resultados obtidos pela escola, na avaliação interna e externa e nos processos de funcionamento, junto da comunidade escolar e junto do meio envolvente, através de reuniões de campanha preparadas para esse efeito ou através de publicação em locais apropriados (vitrines, átrios, etc), utilizando as plataformas de comunicação interna/externa (como boletins em formato papel, informação na página da escola, divulgação nos painéis de informação televisiva, jornal de parede ou outros). → Divulgar os resultados dos estudos e trabalhos da Equipa de Autoavaliação, bem como de outros grupos de trabalho ou comissões que o Agrupamento crie para resolver alguma situação → Promover a imagem da excelência das Escolas do Agrupamento e aumentar a percepção de qualidade de serviço reconhecida pelas pessoas do meio envolvente e pelo público em geral → Fazer uma divulgação dos resultados dos vários estudos, inquéritos, trabalhos ou sondagens de opinião ou grau de satisfação realizados no Agrupamento e envolver as pessoas na consciencialização e corresponsabilização das melhorias a realizar → Desenvolver mecanismos (e eventualmente projetos) para informar os encarregados de educação sobre o funcionamento, documentação, atividades e resultados das Escolas do Agrupamento. Esta informação pode ser divulgada através da criação de um jornal escolar, de uma newsletter (em papel ou por correio eletrónico) para os encarregados de educação ou através de uma circular informativa. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Departamentos curriculares ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Comissão de trabalho para publicitação / divulgação 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção e pelo Conselho Pedagógico (ou delegado)</p>
Indisciplina dos Alunos	3. Refletir em formas (estratégias, medidas, ações) para melhorar o comportamento dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> → Alargar o projeto do Plano de Ação contra a Indisciplina a mais estabelecimentos do Agrupamento, incorporando, com as devidas adaptações, o conceito de gabinete de intervenção do aluno → Rever e incorporar o problema da indisciplina, as medidas e o seu combate numa discussão que envolva docentes, funcionários, alunos e encarregados de educação para se chegar a conclusões de atuação e otimização de processos → Pensar em e executar planos que prevejam a melhoria do ambiente disciplinar em sala de aula, envolvendo os Departamentos Curriculares e o Conselho Pedagógico, bem como a Coordenação da Direção de Turma e dos Professores Titulares, num trabalho conjunto de construção de padrões de comportamentos com os alunos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Departamentos Curriculares ➤ Conselho Pedagógico ➤ Diretores de Turma ➤ Professores Titulares de turma ➤ Alunos 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pelo Conselho Pedagógico e acompanhado e avaliado pelas estruturas intermédias</p>

Área	Ações de Melhoria	Aspectos a melhorar	Ranking / Prioridade	Agentes / Responsáveis	Cronologia e Monitorização
				➤ Encarregados de Educação	
Auscultação de opiniões e envolvimento dos Encarregados de Educação	<p>4. Desenvolver e aplicar processos para conhecer a opinião e o grau de satisfação dos vários elementos da comunidade escolar</p> <p>5. Envolver os encarregados de educação e a comunidade envolvente a participar na vida da Escola</p>	<ul style="list-style-type: none"> → I Desenvolver mecanismos de auscultação de opinião, grau de satisfação e interesses e expectativas junto do meio envolvente → I Criar canais efetivos e evidentes de recolha de opinião nos vários estabelecimentos educativos, colocando a caixa de sugestões física em local visível e de fácil acesso em todos os estabelecimentos, e o link de sugestões no website do Agrupamento → I Envolver mais os pais e os alunos no contributo para a definição da estratégia da escola, especialmente, em matérias de formação, de estratégias comportamentais e de atividades → I Desenvolver e aplicar mecanismos de recolha de informação para aferir e conhecer o grau de satisfação dos elementos da comunidade educativa sobre vários aspectos do funcionamento das Escolas, de setores das Escolas, de atividades ou qualquer aspeto inerente ao funcionamento e gestão → I Dar feedback das opiniões e reclamações das pessoas obtidas nos locais de recolha de sugestões (caixa de sugestões), de reclamações ou de opiniões (inquéritos e entrevistas) → I Incentivar a comunidade envolvente a participar nas atividades 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Diretores de Turma ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Professores Titulares de turma ➤ Encarregados de Educação 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pelo Conselho Pedagógico e pela Direção (ou por outrem delegado)</p>
Funcionamento, metas e resultados	<p>6. Informar sobre o funcionamento, as metas, objetivos e resultados do Agrupamento à comunidade escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> → I Informar e esclarecer os resultados que a Escola tem tido nos vários domínios, permitindo conhecer o que se tem alcançado com o trabalho desenvolvido → I Fazer a divulgação das atividades para que se tenha conhecimento do que irá acontecer (em termos de calendarização, horários, participantes, espaços, recursos) → I Fazer a divulgação dos objetivos, indicadores-chave de desempenho e metas da escola de maneira mais efusiva e plena, repetindo-a, se possível ao longo do ano letivo, para que toda a comunidade escolar esteja ciente desses objetivos e dessas metas. Analogamente, e de forma a complementar o processo, a divulgação deverá permitir simultaneamente fazer o acompanhamento do cumprimento dessas metas e desses objetivos. → I Estabelecer um quadro de referências ao nível das competências e dos objetivos para cada setor do Agrupamento → I Tornar públicas as deliberações do Conselho Geral → I Fazer uma divulgação dos resultados dos vários estudos, inquéritos, trabalhos ou sondagens de opinião ou grau de satisfação realizados no Agrupamento e envolver as pessoas na consciencialização e corresponsabilização das melhorias a realizar 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Equipa de Autoavaliação ➤ Conselho Geral 	<p>Ao longo de todo o ano letivo</p> <p>Monitorizado pela Direção (ou por outrem delegado)</p>
Articulação horizontal e vertical pedagógica	<p>7. Articular a presença e atuação da Direção nos vários</p>	<ul style="list-style-type: none"> → I Promover a presença da Direção nos outros estabelecimentos educativos do Agrupamento, de forma a conhecer as suas realidades, a proceder ao acompanhamento e a recolher eventuais propostas → I Melhorar e estruturar a articulação pedagógica entre ciclos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Departamentos 	

Área	Ações de Melhoria	Aspectos a melhorar	Ranking / Prioridade	Agentes / Responsáveis	Cronologia e Monitorização
e administrativa	estabelecimentos escolares 8. Promover a articulação pedagógica inter e intra Departamentos e o trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> → Promover a articulação entre os Departamentos no sentido de se trabalhar a interdisciplinaridade, a realização e atividades pedagógicas interdepartamentais e a articulação pedagógica horizontal (métodos, estratégias, avaliação, práticas, etc) → Desenvolver nos Departamentos estratégias e mecanismos inovadores conducentes à melhoria dos resultados escolares dos alunos e das práticas em sala de aula → Constituir no horário dos docentes uma hora semanal, em consonância com todos, para que seja possível haver um trabalho colaborativo mais sistemático e eficiente (docentes poderiam trabalhar como verdadeira equipa pedagógica: construção de recursos, partilha de ideias, planificações, avaliação, monitorização do cumprimento dos planos, atividades, apoios educativos, etc) 		curriculares ➢ Coordenadores de estabelecimento	
Parcerias e relacionamento com outros	9. Desenvolver parcerias com outras escolas e instituições pedagógicas, educativas ou de formação 10. Promover a criação de protocolos e de parcerias com empresas e outras instituições	<ul style="list-style-type: none"> → Aumentar o número de atividades realizadas com outras escolas e instituições educativas e formativas → Promover parcerias para a formação dos agentes educativos, englobando os alunos e os encarregados de educação, procurando incorporar ações que respondam às expectativas dos agentes ao nível pedagógico, cultural, desportivo, lúdico, artístico, tecnológico ou científico → Estimular a partilha de práticas pedagógicas ou a criação de intercâmbios relevantes para o Plano de Atividades e Projeto Educativo com outras escolas e instituições educativas e formativas → Desenvolver mecanismos de parcerias com empresas e autarquias no sentido de corresponder ao projeto de missão e plano do Agrupamento → Proceder ao desenvolvimento de mecanismos de monitorização, de acompanhamento, de relatório, de avaliação das parcerias e protocolos por parte da Direção → Estudar a eventualidade de se criarem relações de parceria com outras escolas nacionais ou estrangeiras 		➢ Direção ➢ Departamentos curriculares	
Funcionalidade dos documentos estruturantes	11. Melhorar a construção e a comunicação do Projeto Educativo para com a comunidade educativa e comunidade envolvente 12. Criar uma matriz de atividades que identifiquem a natureza do Agrupamento e se transformem em padrões de qualidade do serviço prestado	<ul style="list-style-type: none"> → Elaborar o plano estratégico para o Agrupamento e inseri-lo no Projeto Educativo, como parte integrante do mesmo → Construir um documento base que clarifique facilmente (a nível de objetivos e metas mensuráveis e inseridos no tempo, bem como em termos de atuações e estratégias) os propósitos do Projeto Educativo. O Agrupamento poderá inclusive pensar num documento que pode ser fornecido a qualquer pessoa que visite o Agrupamento e que sirva não só como resumo do Projeto Educativo, como também como algo que contenha informação publicitária da Escola. O Projeto Educativo deve ser construído de maneira a ser facilmente divulgado em vários formatos e suportes. Poderá ser pensado um modelo de Projeto Educativo que resuma o principal do Agrupamento e que, qualquer pessoa consiga perceber os fundamentos do próprio Agrupamento: missão, visão, valores, princípios, metas, estratégias. → Desenvolver o espírito e uma cultura de seriação e avaliação das atividades 		➢ Direção ➢ Conselho Pedagógico ➢ Departamentos curriculares	

Área	Ações de Melhoria	Aspectos a melhorar	Ranking / Prioridade	Agentes / Responsáveis	Cronologia e Monitorização
		<p>e projetos da escola no sentido de colocar em prática a realização daqueles que são mais prementes e contribuem fortemente para a formação dos alunos e para a concretização do Projeto Educativo. Na mesma linha, fazer-se uma priorização das atividades mais indispensáveis e mais importantes para que essas sejam alvo de maiores apoios.</p> <p>→ Promover mais fortemente a divulgação do Projeto Educativo e do Plano de Atividades de modo a que cada aluno e encarregado de educação entendam e conheçam verdadeiramente o Projeto Educativo e o Plano de Atividades.</p>			
Envolvimento das pessoas no funcionamento da escola	<p>13. Promover uma maior participação dos vários elementos da comunidade educativa na vida da Escola</p> <p>14. Melhorar o ambiente escolar e criar uma cultura de identidade de Escola</p>	<p>→ Envolver os agentes educativos, incluindo os alunos, encarregados de educação e público em geral, na análise dos pontos fortes e pontos fracos da Escola, e recolher informação sobre as suas sugestões</p> <p>→ Fazer um acompanhamento dos alunos que deixam de utilizar a escola, procurando conhecer o seu grau de satisfação em relação à formação recebida e igualmente sobre a opinião formulada na escola e procurar conhecer o caminho escolar que o aluno seguiu</p> <p>→ Desenvolver um plano que tenha em linha de conta a possibilidade de dar formação e de enquadrar o papel do delegado e da assembleia de delegados numa dinâmica mais profunda da vida da escola. Escola poderá criar uma carta de serviços, competências e funções para o delegado de turma, dando-lhe mais protagonismo, mais responsabilidade e mais envolvência na vida escolar da turma.</p> <p>→ Incentivar os alunos a terem um maior cuidado com as instalações da Escola, procurando que estes tenham maior atenção para com a higiene e para com a conservação dos materiais e equipamentos.</p> <p>→ Encontrar formas para convencer os alunos a sensibilizar os respetivos pais e encarregados de educação a virem à escola</p> <p>→ Desenvolver projetos e mecanismos de informar e formar os alunos para as profissões e para o mercado de trabalho, trabalhando a inovação, o empreendedorismo e a preparação para o mundo do trabalho e da formação profissional</p> <p>→ Procurar formas de reduzir o lixo no chão, incrementando o cuidado cívico e o bem estar no recinto escolar, promovendo para o efeito, a título de exemplo, grupos de alunos para intervir e ações de sensibilização para esse fim</p> <p>→ Desenvolver uma cultura de pertença e de identificação com a escola</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Direção de turma ➤ Professores titulares de turma ➤ Conselho Pedagógico ➤ Delegados de Turma 	
Gestão do pessoal	15. Melhorar o conhecimento, a gestão e a organização dos agentes educativos (docentes e assistentes operacionais) por parte da Direção	<p>→ Desenvolver o conhecimento das competências do pessoal, das suas características e gerir as funções de acordo com esse conhecimento</p> <p>→ Desenvolver uma política de informação mais assertiva sobre a organização da própria escola e dos setores da escola, o que se espera de cada um e de cada setor (metas e objetivos bem definidos e publicitados) e os procedimentos que são e devem ser utilizados em cada situação</p> <p>→ Promover a aprendizagem das novas tecnologias e do uso destas (audiovisuais, instrumentos pedagógicos tecnológicos, utilização de software,</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Assistentes operacionais ➤ Docentes 	

Área	Ações de Melhoria	Aspectos a melhorar	Ranking / Prioridade	Agentes / Responsáveis	Cronologia e Monitorização
		<p>etc) por parte dos funcionários. Desta forma possibilita-se aos colaboradores resolver questões básicas que possam surgir nas salas de aula (utilizar uma checklist para resolver problemas com o quadro interativo, projetor, computador, cabos) em termos de recursos; por outro lado, fornecem-se conhecimentos e capacidades aos funcionários para utilizar e operar.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Providenciar uma forma de prestar uma formação inicial (em jeito de treinamento de formação) sempre que um funcionário muda de posto de trabalho ou existe um funcionário novo em serviço (substituindo alguém, por exemplo), para que a função seja exercida com boa qualidade → Encontrar mecanismos de os funcionários terem conhecimento dos equipamentos existentes que pertencem ao inventário de cada departamento ou escola 			
Gestão dos recursos financeiros	16. Promover formas de encontrar financiamento para o desenvolvimento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> → Equacionar formas de obter financiamento para atividades ou para investimento nos projetos ou estratégias que se decide implementar. Neste campo, deverá ser aberto debate de ideias e situações em que a comunidade educativa, por um lado, e os departamentos, por outro, possam abraçar os vários projetos disponíveis a nível nacional que trazem vantagens financeiras e de reconhecimento da própria escola. Por outro lado, a escola poderá fazer parcerias ou desenvolver eventos que tragam algum rendimento que possibilite a concretização de investimentos. Pode-se apostar em iniciativas geradoras de receita, devidamente orientadas para objetivos definidos. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Departamentos ➤ Comunidade educativa ➤ Comunidade envolvente 	
Inovação pedagógica, melhoria de práticas e dos resultados escolares dos alunos	17. Promover a inovação pedagógica e a melhoria das práticas de sala de aula 18. Melhorar os resultados escolares dos alunos ao nível da avaliação sumativa interna e na avaliação sumativa externa	<ul style="list-style-type: none"> → Motivar e sensibilizar os docentes a inovar pedagogicamente e a apostar na melhoria das boas práticas escolares → Desenvolver nos Departamentos o espírito e a cultura de pensar em melhorias das práticas pedagógicas e das estratégias usadas em sala de aula → Equacionar formas de participar em iniciativas e eventos de âmbito europeu, de acordo com o Projeto Educativo da Escola ou com o Plano de Atividades, encontrando formas de operacionalizar, envolvendo na prática os departamentos a participar em projetos e atividades de caráter europeu. → Desenvolver a utilização dos bancos de recursos por parte dos docentes nos departamentos e nas próprias plataformas (docentes possam colocar recursos ou trabalhos para os alunos realizarem) → Promover o conhecimento dos inventários de recursos e materiais didáticos existentes na escola, designadamente os que estão associados ao departamento de cada um dos docentes → Melhorar o aproveitamento dos seus alunos, ponderando em formas e projetos que possam servir para esses fins. → Apostar na melhoria dos resultados escolares dos alunos, sobretudo no que diz respeito aos resultados da avaliação sumativa externa (provas finais de ciclo). Escola deve estar envolvida no processo de construção de uma mentalidade e de sistemas que favoreçam a aprendizagem dos alunos de 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Departamentos Curriculares ➤ Conselho Pedagógico ➤ Docentes ➤ Estruturas de apoio educativo 	

Área	Ações de Melhoria	Aspectos a melhorar	Ranking / Prioridade	Agentes / Responsáveis	Cronologia e Monitorização
		forma a que as suas prestações nas provas sejam positivas, de preferência a igualar ou superiores ao nível de média nacional.			
Equipamentos e espaços escolares	<p>19. Planear e executar obras de melhoramento em espaços escolares de relevância para o uso das pessoas</p> <p>20. Elaborar sistema de informação às pessoas sobre o horário e o funcionamento dos espaços e serviços escolares</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Melhorar os balneários dos alunos ao nível do equipamento e das infraestruturas → Construir / providenciar a construção de uma cobertura para os transportes dos alunos (bicicletas) → Construir / providenciar a construção de uma portaria com cobertura mais alargada, protegendo as pessoas ao longo de uma área maior → Melhorar o horário de funcionamento de alguns setores da Escola se tal for necessário, no sentido de poder corresponder às solicitações e necessidades de outros docentes, funcionários e público em geral → Colocar o horário de funcionamento de cada serviço bem como uma possível listagem dos serviços/ assuntos que são tratados nesse espaço ou setor. → Elaborar uma espécie de guião contendo, além de outros aspectos a considerar (como o resumo do Projeto Educativo), informação sobre onde o aluno/utente se deve dirigir em caso de pretender resolver algum assunto... 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direção ➤ Conselho Pedagógico ➤ Conselho Administrativo ➤ Conselho Geral 	

TABELA DE CÁLCULO DE PRIORITIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA

RANKING E PRIORIDADES DAS AÇÕES

Ação de Melhoria	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
1. <i>Promoção da informação das atividades, do funcionamento, dos resultados e da imagem das Escolas do Agrupamento junto da comunidade e meio envolvente</i>	3	2	2	12	3.º
2. <i>Divulgação e publicitação das atividades das Escolas do Agrupamento junto da comunicação social</i>	3	1	2	6	10.º
3. <i>Refletir em formas (estratégias, medidas, ações) para melhorar o comportamento dos alunos</i>	3	2	3	18	2.º
4. <i>Desenvolver e aplicar processos para conhecer a opinião e o grau de satisfação dos vários elementos da comunidade escolar</i>	2	3	2	12	4.º
5. <i>Envolver os encarregados de educação e a comunidade envolvente a participar na vida da Escola</i>	3	1	2	6	11.º
6. <i>Informar sobre o funcionamento, as metas, objetivos e resultados do Agrupamento à comunidade escolar</i>	2	2	1	4	13.º
7. <i>Articular a presença e atuação da Direção nos vários estabelecimentos escolares</i>	1	3	2	4	14.º
8. <i>Promover a articulação pedagógica inter e intra Departamentos e o trabalho colaborativo</i>	2	2	2	8	9.º
9. <i>Desenvolver parcerias com outras escolas e instituições pedagógicas, educativas ou de formação</i>	1	1	2	2	17.º
10. <i>Promover a criação de protocolos e de parcerias com empresas e outras instituições</i>	2	1	1	2	18.º
11. <i>Melhorar a construção e a comunicação do Projeto Educativo para com a comunidade educativa e comunidade envolvente</i>	2	2	2	8	8.º
12. <i>Criar uma matriz de atividades que identifiquem a natureza do Agrupamento e se transformem em padrões de</i>	2	2	3	12	5.º

Ação de Melhoria	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
qualidade do serviço prestado					
13. <i>Promover uma maior participação dos vários elementos da comunidade educativa na vida da Escola</i>	1	1	2	2	19.º
14. <i>Melhorar o ambiente escolar e criar uma cultura de identidade de Escola</i>	2	1	3	6	12.º
15. <i>Melhorar o conhecimento, a gestão e a organização dos agentes educativos (docentes e assistentes operacionais) por parte da Direção</i>	1	1	2	2	20.º
16. <i>Promover formas de encontrar financiamento para o desenvolvimento de projetos</i>	2	1	2	4	15.º
17. <i>Promover a inovação pedagógica e a melhoria das práticas de sala de aula</i>	2	2	2	8	7.º
18. <i>Melhorar os resultados escolares dos alunos ao nível da avaliação sumativa interna e na avaliação sumativa externa</i>	3	2	3	18	1.º
19. <i>Planejar e executar obras de melhoramento em espaços escolares de relevância para o uso das pessoas</i>	3	1	3	9	6.º
20. <i>Elaborar sistema de informação às pessoas sobre o horário e o funcionamento dos espaços e serviços escolares</i>	1	3	1	3	16.º

Conclusões

O Plano de Melhorias é uma tarefa dinâmica que se estenderá ao longo de três anos letivos, iniciando-se neste ano letivo 2012-2013 e concluindo-se, previsivelmente, no ano letivo 2014-2015. Tal como se indicou anteriormente, prevê-se realizar uma nova avaliação interna no ano letivo de 2015-2016. Deste modo, procura-se acompanhar os procedimentos de avaliação interna com a duração dos mandatos dos órgãos de gestão, não coincidindo objetivamente, mas permitindo proceder a fases de autoavaliação e a fases de processo de melhoria.

O presente Plano de Melhorias obedece aos normativos que regem a construção de um documento desta tipologia ao abrigo do modelo CAF/EFQM. De entre a quantidade de sugestões de melhoria procurámos agrupar em áreas de melhoria as ideias apresentadas, depois de dirimir o conceito e a ideia proposta que estava na base de tal sugestão. Significa, portanto, que, de entre o enorme grupo de sugestões de melhoria apresentadas pelas pessoas que participaram na avaliação interna, houve necessidade de agrupar essas sugestões em áreas mais ou menos coerentes a nível temático, procurando evitar redundâncias de ideias. Por outro lado, partindo dessas sugestões de melhoria e das áreas, construímos um conjunto de ações de melhoria num número que julgamos ser exequível para a janela de tempo que se prevê a atuação e vigência deste Plano.

Cada ação de melhoria é subdesenvolvida em propostas de melhoria que são ideias executáveis em jeito de objetivo dinâmico de atuação. Na construção das fichas de ações de melhoria, essas propostas de melhoria são tidas em conta e poderão ser mais detalhadas e/ou inclusivamente acrescentadas no sentido de possibilitar melhor a concretização e o processo de desenvolvimento da ação de melhoria.

Num processo de implementação de processos de melhoria, é importante sublinhar o facto de que a responsabilidade da execução e da própria implementação caberá aos órgãos de gestão de topo e intermédios, mas cada agente educativo, desde o docente ao não docente, tem igualmente o seu grau de corresponsabilização na concretização das medidas de ação de melhoria. Por outras palavras, ninguém se poderá alhear da colaboração neste trabalho coletivo que urge ser feito para a construção de uma Escola de qualidade, reconhecida verdadeiramente por todos e pelos padrões institucionalmente concebidos.

É importante fazer sentir a cada elemento da comunidade escolar a sua importância para o sucesso da engrenagem global da instituição orgânica que é o Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação. Só com uma consciencialização de que o valor de cada um é essencial para o sucesso de todos, só com o estabelecimento de metas e horizontes ambiciosos e objetivos é que se conseguem resultados mais satisfatórios, só com a construção de dinamismos e de processos que envolvam as pessoas em inovação e em melhoramento contínuo, é que a Escola crescerá em toda a sua plenitude.

Anexos

PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA

As ações de melhoria são elaboradas em fichas próprias, desenvolvendo um conjunto de requisitos constantes das mesmas e que respondem a uma série de perguntas sobre a ação de melhoria, os responsáveis, cronologias, objetivos, etc.

O presente documento é um exemplo modelo da ficha de ação de melhoria. Serão elaboradas tantas quantas as melhorias apresentadas neste plano.



Ficha de Ação de Melhoria

AÇÃO DE MELHORIA		
Designação da Ação de Melhoria		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
Descrição da ação de melhoria		
Objetivo(s) da ação de melhoria		
Atividades a realizar		
Resultado(s) a alcançar		
Fatores críticos de sucesso	Data de início	
Constrangimentos	Data de conclusão	
Recursos humanos envolvidos	Custo	
Revisão e avaliação da ação		

BIBLIOGRAFIA

- CAF – A estrutura comum de avaliação, <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm> (acedido em fevereiro de 2013)
- Fraga, Nuno Silva, Resultados da Autoavaliação – Elaboração de Planos de Melhoria, <http://www3.uma.pt/nunosilvafraga/wp-content/uploads/2008/05/planos-de-melhoria.pdf> (acedido em fevereiro de 2013)