

# COMISSÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO



Common Assessment Framework



## Plano de Melhorias

2008 / 2009

agrupamento de escolas da gafanha da encarnação

## Índice Geral

Índice Geral .....	2
Introdução .....	3
Objectivos .....	4
A equipa .....	4
Metodologia .....	5
Linhas orientadoras para Melhorias – Propostas .....	6
Difusão .....	15

## Introdução

A procura da excelência nas escolas públicas portuguesas é uma preocupação de longa data, uma vez que a estas compete a formação dos cidadãos de amanhã, e dos conhecimentos e competências destes depende, em muito, o futuro desenvolvimento do País.

Após um exaustivo trabalho de recolha de informações e evidências levado a cabo através de inquéritos a toda a comunidade escolar, é proposto um esboço de itens como linhas orientadoras a um procedimento que visa atingir o sucesso escolar, em vários âmbitos.

Neste sentido, o presente documento encerra em si uma panóplia de sugestões de melhorias para as várias áreas de actuação da instituição escolar do Agrupamento.

Este ano lectivo de 2008/2009 é um ano de grandes mudanças a nível da gestão e organização das estruturas da escola. As questões da avaliação colocadas nos inquéritos realizados já sofreram alterações de sentido e de objecto de análise. A mundividência escolar modificou-se. É, por isso, compreensível que as sugestões de melhoria aqui apresentadas já não encontrem o eco directo e completo nas dinâmicas para as quais foi feita a avaliação. É importante, por isso, fazer uma transposição ou uma modulação estrutural dos órgãos e do funcionamento e composição desses órgãos, dada a diferenciação que existe (ou irá existir) actualmente.

Os leitores deste plano de melhorias deverão, neste pressuposto, fazer uma leitura mais ampla e adequar o teor deste documento ao que consideram mais correcto aplicar nas novas plataformas de gestão escolar.

As sugestões apresentadas por este grupo de trabalho resumem momentos de reflexão e análise advindas dos resultados dos inquéritos da auto-avaliação realizada. As propostas constituem linhas orientadoras que, de per si, poderão ou não significar metas, caminhos, actuações ou ideias a implementar. Ao mesmo tempo, as propostas poderão suscitar o germinar de outras, ora semelhantes, ora adaptadas à nova realidade, ora complementares.

Caberá ao órgão de gestão e demais órgãos intermédios decidir da validade e da aplicabilidade dessas propostas e linhas.

## **Objectivos**

Os objectivos do Plano de Melhorias são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola;
- Procurar atingir a excelência da qualidade do serviço prestado;
- Enquadurar um leque de sugestões e linhas mestras para execução no Agrupamento;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

## **A equipa**

Por indicação do órgão de gestão, foi constituída uma equipa para proceder à elaboração do Plano das áreas de Melhoria, analisando os resultados dos inquéritos da auto-avaliação no Agrupamento.

Essa equipa integra os seguintes docentes:

- José António Lourenço de Bastos
- Luís Miguel Fidalgo Simões
- Maria Goreti Ribeiro Rua
- Nuno Miguel Coimbra Marques Machado
- Palmira Margaça Matos

## Metodologia

Para construir o Plano de Melhorias, esta comissão socorreu-se dos resultados dos inquéritos e da respectiva análise das respostas a cada sub-critério. Depois de elaborada a súmula dos elementos recolhidos nesses inquéritos, conseguiu-se obter uma listagem minuciosa de propostas de acções a melhorar no Agrupamento.

A missão desta Comissão parte, portanto, de agrupar e ajustar as propostas adiantadas e, ao mesmo tempo, edificar e consolidar, simplificando, os dados em linhas mestras ou propostas concretizáveis. Houve necessidade desta Comissão realizar opções, dada a grande generalidade e dispersão de propostas, ideias e objectivos para acções de melhoria. As opções desta Comissão partem de um critério que assenta na maioria e semelhança de propostas apresentadas, bem como noutro critério subjectivo que tem por base a sensibilidade do que os elementos da Comissão sentem ser mais importante ou relevante trabalhar. Qualquer dos critérios e cada decisão da Comissão assentará numa linha de perspectiva em busca da melhoria sucessiva e da execução da excelência.

Esta Comissão de Auto-Avaliação terá por base igualmente a legislação em matéria de Auto-Avaliação de Escolas, e nos vários indícios que incidem na Avaliação Externa. A propósito deste assunto, é conveniente consultar a documentação presente no site da Inspecção Geral de Educação.

A partir deste pressuposto, os vários elementos e órgãos de gestão de topo e intermédia do Agrupamento, poderão encontrar pistas e modelos para a sua actuação. Poderão segui-las, adaptá-las, conjugá-las, complementá-las ou alterá-las consoante a realidade escolar, os espaços ou as estruturas.

## **Linhas orientadoras para Melhorias – Propostas**

As linhas orientadoras para melhorias são propostas apresentadas por esta Comissão de Auto-Avaliação e estão estruturadas da seguinte forma:

- estão organizadas por áreas de melhoria, em jeito de temática, como forma de se localizar o domínio e entender a dinâmica dos objectivos (tema);
- são apresentados um conjunto de objectivos gerais de acção de melhoria, funcionando como estratégias de intervenção para melhorar (o quê);
- são discriminados objectivos específicos ou meios de operacionalização para cada uma das áreas de melhoria (como).

As linhas orientadoras para melhorias estão organizadas por áreas de melhoria e não por critério, uma vez que cada área de melhoria pode eventualmente perpassar um conjunto de critérios.

As seguintes áreas de melhoria estão priorizadas de acordo com o entendimento da Comissão de Auto-Avaliação do Agrupamento. Desta forma, pretendemos apontar caminhos mais prementes e mais urgentes para a estratégia de melhoria que o Agrupamento deve abraçar para atingir.

As seguintes áreas de melhoria estão, por isso, descritas de forma decrescente de prioridade/importância de impacto para intervir.

As primeiras três áreas de melhoria serão trabalhadas directamente pela Comissão de Auto-Avaliação do Agrupamento. As restantes áreas de melhoria são dirigidas aos órgãos de gestão e às estruturas intermédias do Agrupamento para serem tomadas em linha de conta como sugestões de melhoria ou propostas de estratégias de intervenção.

**Área de Melhoria: Estruturas de acompanhamento educativo – modo de funcionamento e organização**

<p>Objectivo(s) da acção de melhoria</p>	<p>Cada estrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Define os objectivos mensuráveis, a curto, médio e longo prazo, por grupo, departamento, comissão ou clube</li> <li>■ Promove a gestão sustentada de recursos, abrindo espaços para planeamento orçamental por departamento, conselho ou grupo, exigindo ou acordando objectivos, funções, recursos ou tarefas</li> </ul>
<p>Operacionalização:</p>	
<p>➤ Cada Departamento / Conselho elabora os objectivos por ano lectivo, conglobando os vários documentos, decisões e demais planos num único dossier guia documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a nível pedagógico (ex: formação de docentes, construção de materiais e recursos didácticos, partilha de experiências em grupos de trabalho, uniformização dos instrumentos de avaliação e de ensino,...)</li> <li>• a nível de gestão (ex: inventariação de materiais, planificação de aquisições, organização dos dossiers, realização de reuniões de grupos de trabalho, ...)</li> <li>• a nível de actividades (ex: planificação de actividades, visitas de estudo, exposições, sala de estudo, apoios educativos, avaliação de actividades, intervenção no meio escolar envolvente, ...) de acordo com as linhas orientadoras e temáticas do Projecto Educativo</li> </ul>	<p>➤ Cada Clube, Comissão ou Grupo de Trabalho Escolar constrói os objectivos estratégicos de trabalho e desenvolvimento por ano lectivo, reunindo um mapa de acção que descreva os objectivos, as metas, a actuação, a metodologia, a essência de ser, as regulamentações, os normativos, etc.</p>
<p>➤ Cada Departamento / Conselho constrói o seu documento global de intervenção no Agrupamento tendo por base as seguintes indicações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer meta(s) base comum a todo o Departamento / Conselho</li> <li>• Elaborar um documento que encerre em si toda dinâmica de trabalho do departamento (objectivos, critérios, planos, planificações, programas, testes, instrumentos, regulamentos, etc)</li> </ul>	<p>➤ Cada Departamento / Conselho, bem como outros órgãos, grupos de trabalho, clubes, núcleos ou comissões, participa na elaboração de planos orçamentais e executa o acompanhamento da respectiva execução, elaborando balanços finais</p>
<p>Critérios:</p> <p>1- Liderança;</p> <p>2- Planeamento e Estratégia;</p> <p>9- Resultados de Desempenho-Chave;</p>	

**Área de Melhoria: Desempenho de funções dos agentes educativos**

<p>Objectivo(s) da acção de melhoria</p>	<p>O órgão de gestão deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover uma maior repartição qualitativa e quantitativa das responsabilidades dos colaboradores, no sentido pleno de se procurar também aumentar a participação de todos na missão e nos objectivos das várias escolas do agrupamento</li> <li>■ Dar mais responsabilidade e autonomia, discutindo o que se pretende do papel de cada um</li> </ul>
<p>Operacionalização:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada colaborador (coordenadores, responsáveis) deve intervir na vida do Agrupamento através das funções que lhe forem atribuídas</li> <li>➤ Designar ou nomear cada coordenador, assessor ou responsável por grupo de trabalho ou clube: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o conjunto de funções e as responsabilidades,</li> <li>• Definir o que se espera do exercício das funções (objectivos),</li> <li>• Definir os meios à disposição</li> <li>• Definir a forma de avaliação que se pretende realizar (relatório, inquérito, entrevista, ...)</li> </ul> </li> <li>➤ Aumentar a responsabilidade e a forma de iniciativa de cada coordenador, fornecendo autonomia para o desempenho das funções, esclarecendo o projecto ou as ideias que se visam atingir ou realizar, e estabelecendo linhas de comunicação e informação entre os grupos e o órgão gestor ou intermédio</li> </ul>
<p>Critérios:</p> <p>3- Gestão de Pessoas;</p>	

### III

#### Área de Melhoria: *Supervisão, monitorização e avaliação da actividade das estruturas*

Objectivo(s) da acção de melhoria	<p>O órgão de gestão deve:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✚ Encontrar formas de acompanhar a realização das missões/funções dos vários órgãos e estruturas da escola</li><li>✚ Proceder a mecanismos de monitorização e avaliação</li><li>✚ Aferir a recolha de informação sobre os processos realizados</li><li>✚ Elaborar um conjunto de indicadores para os vários departamentos / conselhos e grupos, como forma de se auto-avaliarem, estendendo essas formas e mecanismos aos processos de ensino e aprendizagem</li></ul>
Operacionalização:	
	<p>➤ Elaboração de um guião ou documento guia que sirva de base à avaliação do trabalho de cada Departamento / Conselho:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incluir nesse guião os aspectos a considerar na respectiva auto-avaliação do trabalho de cada Departamento / Conselho;</li><li>• Uniformizar o trabalho avaliado, os procedimentos na avaliação e a forma como se avalia;</li></ul> <p>➤ Registar e documentar os trabalhos e os processos dos vários órgãos da escola arquivando-os de forma contínua</p> <p>➤ A auto-avaliação das estruturas e órgãos da escola concorre para uma uniformidade documental e processual pelo que se deve:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceder à designação dos responsáveis pela avaliação</li><li>• Proceder à indicação dos instrumentos, indicadores, cronologia e objectivos da avaliação</li><li>• Proceder ao acompanhamento do processo de avaliação como forma de monitorizar e ajudar as estruturas e órgãos da escola na concretização dos seus planos de trabalho e actividades</li></ul> <p>➤ Os resultados e os processos de avaliação dos Departamentos / Conselhos e dos clubes, grupos de trabalho ou comissões devem ser analisados tendo em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Critérios ou escalas de valoração para se entender o que é necessário realizar para melhorar</li><li>• Formas de registar os resultados permitindo que os mesmos sejam reflectidos</li><li>• A divulgação à comunidade escolar das boas práticas dos Departamentos / Conselhos, bem como dos grupos de trabalho ou dos núcleos e comissões</li></ul>
Critérios: 2- Planeamento e Estratégia; 5- Gestão dos Processos e da Mudança; 9- Resultados de Desempenho-Chave	

## IV

### Área de Melhoria: *Divulgação de boas práticas, méritos e sugestões de melhoria.*

Objectivo(s) da acção de melhoria	<p>O Agrupamento, por intermédio das suas estruturas deve:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✚ Incrementar formas de divulgação dos resultados, para partilha de boas práticas e reconhecimentos de méritos</li><li>✚ Abrir espaços para a partilha de ideias e indagação da satisfação dos vários utentes nos vários elementos e variantes da escola, como forma de se criarem sistemas de sugestões e melhoria dos espaços</li></ul>
<b>Operacionalização:</b>	
➤ Criar/usar os meios de publicitação de eventos, actividades e iniciativas levadas a cabo pelos vários órgãos e estruturas do Agrupamento <ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgar a nível interno</li><li>• Divulgar a nível externo</li></ul>	
➤ Reconhecer e premiar os alunos que mais se destacam pelo sucesso	
➤ Criar caixa de sugestões por áreas de funcionalidade do Agrupamento	
➤ Realizar inquéritos ou sondagens de satisfação aos utentes da comunidade educativa: <ul style="list-style-type: none"><li>• A nível interno (a alunos, funcionários e docentes)</li><li>• A nível externo (a pais, autarquia, empresas, população em geral)</li></ul>	
➤ Criar arquivo da comunidade passada, em jeito de memória da Escola através de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Criação do Livro do Ano lectivo, a ser levada a cabo por um Departamento / Conselho, por uma Comissão ou Grupo de Trabalho ou por um clube ou núcleo</li><li>• Elaboração do Espólio artístico, cultural, desportivo, fotográfico e documental da comunidade educativa</li></ul>	
➤ Divulgar de forma mais premente e eficaz os documentos estruturantes do Agrupamento junto da comunidade educativa e meio envolvente, incluindo também a informação de lemas, temas, projectos, iniciativas ou outros, de modo a que todo o universo escolar do Agrupamento tenha conhecimento cabal e cimentado do que a Escola está a desenvolver	
<b>Critérios:</b> 7- Resultados orientados para as pessoas; 8- Impacto na sociedade	

**Área de Melhoria: Motivação para o trabalho e espaços de participação**

<p>Objectivo(s) da acção de melhoria</p>	<p>O órgão de gestão deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Criar formas de estímulo de trabalho em equipa, de forma colaborativa nos objectivos e nos processos de trabalho dos indivíduos e dos grupos</li> <li>✚ Encontrar formas de aliar a motivação para o trabalho, acolhendo e abrindo espaços de diálogo, numa perspectiva de criação de um espaço de trabalho humanizado e mais propício à criatividade e à constante melhoria</li> </ul>
<p>Operacionalização:</p>	
<p>➤ Criar espaços e tempos de trabalho em equipa, em grande ou pequeno número de indivíduos, com objectivos de cumprimento de determinadas situações (planificação de actividades, elaboração de instrumentos de trabalho, formação pontual sobre assuntos didáctico-pedagógicos, construção de matrizes ou instrumentos de avaliação, reflexão sobre práticas pedagógicas, planificação pedagógica conjunta, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular o trabalho conjunto e colaborativo no seio dos Departamentos / Conselhos, bem como nos vários grupos, núcleos ou comissões</li> </ul>	
<p>➤ Abrir espaços que possibilitem reduzir o stress profissional e aumentar a motivação e o relacionamento com o meio escolar de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para a reflexão de ideias ou projectos</li> <li>• para o lazer ou diversão</li> <li>• para a partilha de ideias ou conceitos</li> <li>• para a criatividade na elaboração de objectos ou outros</li> <li>• para o desporto, cultura ou arte</li> </ul>	
<p>➤ Fazer do local de trabalho um local aprazível, humanizado, motivante e que possibilite aos agentes educativos a satisfação e o interesse por melhorar autonomamente e contribuir para o seu bem estar profissional e técnico, bem como para o sucesso da missão e objectivos do Agrupamento onde exercem funções</p>	
<p>Critérios:</p> <p>3- Gestão de Pessoas;</p> <p>6- Resultados orientados para a comunidade educativa</p>	

Área de Melhoria: *Formação dos agentes educativos*

Objectivo(s) da acção de melhoria	<b>As estruturas devem:</b>  Promover a formação para a qualidade dos vários colaboradores educativos
	Operacionalização:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As estruturas devem promover a criação de acções de formação (de curta e de média duração), dando resposta a situações ou carências identificadas no Agrupamento para os vários agentes educativos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• As acções ou encontros de formação poderão ser estruturados por Departamento / Conselho ou por área temática de estudo</li> <li>• As acções ou iniciativas de formação poderão ser constituídas por um número reduzido de agentes e poderão ser orientadas por qualquer elemento da comunidade educativa com provas ou competência reconhecida no assunto ou matéria respeitante à formação em causa</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimular a inventariação de necessidades de formação, através da orgânica de funcionamento dos Departamentos / Conselhos ou grupos de trabalho</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construir um Plano de Formação do Agrupamento, seccionado por temática ou área de estudo, e englobando os vários públicos alvo e necessidades inventariadas           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar autonomia aos Departamentos / Conselhos para se organizarem em sessões de formação de curta duração</li> <li>• Promover a divulgação e publicitação das iniciativas de formação a outros agentes educativos do meio envolvente, quando tal se aplicar</li> <li>• Avaliar as acções, encontros ou iniciativas de formação e reportá-las para registo</li> </ul> </li> </ul>
	Critério: 3- Gestão de Pessoas

Área de Melhoria: *Participação da comunidade escolar / meio*

Objectivo(s) da acção de melhoria	<p>O Agrupamento deve:</p> <p>✚ Incrementar a participação de encarregados de educação e alunos nos vários meios da escola, quer através de mecanismos de sugestões, quer através de outras formas</p>
Operacionalização:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar mais reuniões com os encarregados de educação e os conselhos de turma</li> <li>➤ Realizar reuniões periódicas entre os representantes dos encarregados de educação das turmas e os órgãos de gestão das escolas</li> <li>➤ Formar um conselho geral de representantes dos encarregados de educação das turmas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover a participação mais incisiva e mais presente dos vários encarregados de educação dos alunos, procurando, ao mesmo tempo, dar-lhes informação e formação, dentro do possível</li> </ul>	
<p>Critério:</p> <p>7- Resultados orientados para as pessoas;</p> <p>8- Impacto na sociedade</p>	

## VIII

### Área de Melhoria: *Parcerias e protocolos*

Objectivo(s) da acção de melhoria	<p>O órgão de gestão deve:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Estimular uma concretização mais efectiva das parcerias, realizando avaliação, discutindo as competências e funções dos responsáveis, divulgando resultados de relatórios</li><li>■ Estabelecer e aumentar os protocolos ou parcerias com outras escolas ou instituições educativas</li></ul>
	<p>Operacionalização:</p> <p>➤ Criar parcerias várias (culturais, desportivas, artísticas, de estágio, de formação, etc) com empresas e instituições do meio envolvente da área de actividade e influência do Agrupamento:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A nível de cedência e partilha de espaços e equipamentos</li><li>• A nível de formação e envolvimento de alunos na actividade de empresas e instituições</li><li>• A nível de formação de colaboradores ou trabalhadores de empresas e instituições</li><li>• A nível de convívio misto</li></ul>
	<p>➤ Formar comissões ou grupos de trabalho para apresentar estudo sobre a receptividade de empresas e instituições à actividade e iniciativa das escolas do agrupamento, bem como a possibilidade de serem criadas parcerias ou protocolos de cooperação mútua</p> <p>➤ Fazer um estudo para reflectir sobre as eventualidades e potencialidades da escola intervir no meio envolvente de forma mais visível, criando no seio escolar um motor de protagonismo como factor de desenvolvimento social, formativo e cultural</p>
	<p>➤ Estabelecer protocolos, acordos ou entendimentos com outras escolas e instituições educativas do concelho ou do distrito, no sentido de partilhar projectos, ideias e formação</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Constituir uma base comum de influência para um trabalho mais consonante com projectos de intercâmbio que sejam delineados no futuro</li></ul>
Critério:	
4- Parcerias e Recursos	

## **Difusão**

Depois de elaborado este Relatório, a Comissão responsável entregá-lo-á ao Órgão de Gestão do Agrupamento e este documento será apresentado ao Conselho Pedagógico para dele tomar e dar conhecimento, analisar e propor metas / objectivos a seguir pelo Agrupamento no sentido de o tornar numa instituição de ensino de excelência e de referência.

Será também publicado na página WEB do Agrupamento para que toda a Comunidade Educativa possa dele tomar conhecimento e ser convidada a participar nesta grande tarefa que é a construção de uma Escola de qualidade.

Gafanha da Encarnação, 14 de Outubro 2008