

RELATÓRIO

COMISSÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO



Common Assessment Framework



agrupamentodeescolasda

Índice Geral

Índice Geral	2
Introdução	3
Objectivos	4
A equipa	4
Metodologia	5
CAF – Common Assessement Framework	6
Implementação adoptada	8
Resultados Globais	10
Resultados por critério	11
Resultados Globais	22
Benchmarking	24
Avaliação	28
Linhas orientadoras para Melhorias	29
Difusão	31

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.

A adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de auto-avaliação exemplifica o reconhecimento, por parte dos actores educativos, da função que esta tem no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais.

Nesta perspectiva o Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação decidiu pois encetar a sua procura da excelência, tendo sempre como principal meta melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

A auto-avaliação é um processo de avaliação interna, mas apesar disso, deveria contar com a intervenção de agentes externos, um mediador, um conselheiro, de modo a facilitar o processo e a mantê-lo focado nos seus objectivos. Dados os condicionalismos a que o Agrupamento está sujeito, decidiu-se avançar para o processo de auto-avaliação, mesmo sem a existência desta entidade exterior.

Em Conselho Pedagógico, foi tomada a decisão de implementar a auto-avaliação, de carácter obrigatório segundo a Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro e teve o aval favorável da Assembleia de Escola.

A lei não estabelece normas relativamente aos procedimentos de avaliação, apenas formula a exigência de que estes se devem submeter “a padrões de qualidade devidamente certificados” (artº7).

Perante esta exigência, tornou-se necessário escolher de que forma se iria implementar o estipulado na Lei. Desde logo ficou claro que o processo escolhido para implementar a auto-avaliação do Agrupamento deveria cumprir o estipulado no anteriormente referido Art. 7º da Lei 31/2002.

Objectivos

Os objectivos da auto-avaliação 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;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Tais objectivos impõem um planeamento adequado de toda a actividade da escola numa perspectiva de gestão escolar de excelência, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível da escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

Pretende-se, por isso, fomentar nas escolas a monitorização das suas práticas e dos seus resultados e fazer uma interpelação sobre a qualidade desses resultados. Um dos papéis igualmente de relevo é a articulação da avaliação externa com a auto-avaliação das escolas, aqui realizada, para se poder reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem a sua autonomia e contribuir para a regulação do funcionamento do sistema educativo.

No fundo, pretende-se centrar a melhoria dos resultados dos alunos, como uma das funções principais das escolas, e fazer o balanço do desempenho organizacional, incidindo com uma objectiva e democrática prestação de contas.

A equipa

Por indicação do órgão de gestão, foi constituída uma equipa para proceder à implementação da auto-avaliação no Agrupamento.

Essa equipa integra docentes de todos os níveis de ensino existentes no Agrupamento e são os seguintes:

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

Metodologia

À Comissão nomeada estava desde logo imposta a missão de escolher a metodologia a seguir no processo de auto-avaliação do Agrupamento. Em função de seminários frequentados por alguns membros desta comissão e pelas pesquisas efectuadas, logo ficou claro que a ferramenta a usar seria a CAF (Common Assessment Framework).

Apesar de a escolha estar apenas referenciada no parágrafo anterior, convém aqui salientar que o processo de escolha não foi simples nem rápido. Dada a tarefa desta Comissão, foram estudadas várias hipóteses, desde várias variantes de implementação da CAF, a outros tipos de auto-avaliação mais ou menos standardizados.

A CAF é uma ferramenta que permite responder a diversos objectivos da auto-avaliação, desde logo cumprindo o estipulado na Lei, sendo um processo devidamente certificado. A implementação da CAF permite assim:

- identificar os pontos fortes/fracos, e definir as respectivas áreas de melhoria;
- realizar benchmarking com outras instituições congéneres;
- contribuir para as acções de “marketing institucional”, promovendo o Agrupamento junto da Comunidade;
- preparar a avaliação externa institucional;
- ser um instrumento de apoio à gestão, conduzindo à tomada de medidas conducentes à excelência da instituição.

Para proceder a este trabalho foi essencial um conjunto enorme de reuniões de trabalho, a cargo da comissão de auto-avaliação da escola. Ao longo de mais de um ano lectivo esta comissão preparou o sistema, estudou, reflectiu e concebeu o método para realizar a auto-avaliação interna do Agrupamento. Foram horas a fazer a caracterização do agrupamento / escolas, a ler documentos orientadores da vida do agrupamento / escolas, a analisar e a procurar dados estatísticos, a desenhar inquéritos, estabelecer prioridades, analisar respostas, conceber sínteses...

Foram dirigidos inquéritos a encarregados de educação, a docentes, a colaboradores, a funcionários, a alunos, ao órgão de gestão. Foram ponderadas e analisadas as situações vividas nas escolas do Agrupamento para se encontrar as evidências essenciais para se construir respostas para os indicadores a responder.

CAF – Common Assessement Framework

O modelo CAF foi desenvolvido especificamente para a análise / auto-avaliação dos organismos públicos. Trata-se de uma adaptação de modelos mais complexos e assenta em nove critérios, agrupados em dois grupos: Meios e Resultados. A figura que se segue mostra os critérios e a sua distribuição pelos respectivos grupos.



A CAF permite um conjunto variado de objectivos e que a seguir se enunciam:

- Conhecer os pontos fortes e os pontos críticos das organizações públicas;
- Revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização, aumentar a mobilização interna da mesma para mudança e acrescentar mais-valias ao sentido de auto-responsabilização dos gestores;
- Conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações públicas (cidadãos, parceiros, fornecedores, sociedade civil);
- Construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do *estado de saúde* da organização;
- Iniciar a melhoria contínua da organização, o que constitui um requisito essencial da qualidade nos serviços públicos

Este modelo permite uma verdadeira comparação com outros estabelecimentos e também possibilita ter uma imagem global e/ou parcial da instituição. É um modelo que se generalizou e que é flexível, respondendo melhor às situações que esta comissão de auto-avaliação entendeu como primordiais para concretizar a avaliação na Escola.

Após a leitura de documentação variada, de entrevistas, de respostas e resultados de inquéritos e de ponderações múltiplas, segue-se o preenchimento de grelhas com as identificações das iniciativas, dos indicadores, dos pontos fortes e dos pontos fracos, e com a atribuição de pontuação a cada critério e sub-critério. De

acordo com o sistema de pontuação da CAF, cada critério tem seis níveis de avaliação alternativos: de 0 a 5.

A escala é a seguinte:

Para os critérios de Meios:

- 0 = nenhuma evidência ou apenas evidência de uma iniciativa sem expressão
- 1 = iniciativa planeada (P – plan)
- 2 = iniciativa planeada e implementada (D – do)
- 3 = iniciativa planeada, implementada e avaliada (C – check)
- 4 = iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de benchmarking e ajustada em conformidade (A – act)
- 5 = iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de benchmarking, ajustada e integrada completamente na organização

Para os critérios de Resultados:

- 0 = não há resultados avaliados
- 1 = os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência estável ou negativa
- 2 = os resultados demonstram um progresso modesto
- 3 = os resultados demonstram um progresso substancial
- 4 = são alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (benchmarking interno)
- 5 = são alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações (benchmarking externo)

Em Portugal a DGAP – Direcção-Geral da Administração Pública, é responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF na Administração Pública. No site desta direcção geral encontra-se documentação diversa de apoio à implementação da CAF.

Implementação adoptada

Uma vez decidido que se implementaria a CAF, faltava decidir:

- se a implementação seria parcial ou total (todos os critérios);
- se abrangeria todo o Agrupamento ou apenas uma parte dele e nesse caso quem seriam os jardins / escolas abrangidas;
- como se procederia à comunicação com os inquiridos;

Após análise das diversas situações, os membros da Comissão decidiram que se implementaria a CAF na sua totalidade a todos os jardins / escolas do Agrupamento. A Comissão tem noção que a tarefa a que se propôs é enorme, mas também decidiu correr o risco. Esta decisão é tanto mais arriscada quanto o facto de esta Comissão não contar com apoio externo. É frequente que este tipo de implementação seja tutorado por alguém de uma entidade exterior, por exemplo de uma Universidade.

Foi também decidido que a CAF seria implementada com o maior “grau de pureza” possível, na tentativa que a sua adaptação à realidade escolar não desvirtuasse o modelo. Este esforço tem como objectivo que as conclusões a tirar deste trabalho permitam “benchmarking” com outras instituições similares.

A implementação deste modelo assenta em duas vertentes, uma de análise documental, outra de inquéritos aos diversos “clientes “ do Agrupamento. O termo cliente é usado com frequência neste modelo, dado que os jardins/escolas são prestadores de diversos tipos de serviços. Por exemplo, um aluno quando se dirige à secretaria é cliente da secretaria, e como tal pode avaliar o modo de funcionamento deste serviço.

A recolha de informação, por exemplo dos alunos em relação ao serviço da secretaria, é feita através de inquéritos à satisfação. Dado que foi decidido implementar a CAF na sua totalidade (todos os critérios), o número de inquéritos a preencher foi bastante elevado. Foi então decidido que os inquéritos seriam feitos online na página Web do Agrupamento. Desta forma facilitou-se, por um lado, o preenchimento e, por outro, o tratamento da informação.

Para melhor organização, foi criado um sub-site do site principal do Agrupamento, onde toda a informação respeitante à auto-avaliação do Agrupamento foi concentrada, situado em <http://www.aege.pt/avaliacao>.

Faltava agora decidir quem respondia a quê? Assim, e dado que a colocação na Web dos inquéritos facilita a resposta aos mesmos, decidiu-se o seguinte:

- Pessoal docente: todos responderiam aos inquéritos;
- Pessoal não docente: todos responderiam aos inquéritos;
- Encarregados de Educação: responderiam os representantes das respectivas turmas / grupos;

- Alunos: responderiam 5 alunos por turma¹ (escolhidos por sorteio);

¹ Exceptuam-se os alunos dos Jardins de Infância e do 1.º e 2.º Ano de Escolaridade por serem demasiado pequenos para proceder à leitura e resposta dos inquéritos

Resultados Globais

Nos 9 indicadores definidos pela CAF, analisados os resultados recolhidos pelos inquéritos e das evidências documentais, a Comissão de Auto-avaliação propõe a seguinte classificação:

Critério	Classificação
1. Liderança	2,4
2. Planeamento e Estratégia	3,0
3. Gestão das Pessoas	2,5
4. Gestão das Parcerias e Outros Recursos	2,8
5. Gestão dos Processos e da Mudança	3,2
6. Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes	2,5
7. Resultados relativos às pessoas	2,5
8. Impacto na Sociedade	2,3
9. Resultados de desempenho-chave	2,3
Resultado Global -	2,6

Na avaliação realizada ao longo deste ano lectivo, e tendo por base a apreciação do trabalho executado no ano lectivo 2006/2007, esta Comissão de Auto-Avaliação chegou à conclusão de que, segundo o critério metodológico da CAF, o Agrupamento de Escolas da Gafanha da Encarnação, teve um valor classificativo global com a pontuação de **nível 3**.

Naturalmente que urge melhorar várias situações identificadas ao longo de todo este processo de auto-avaliação da instituição escolar. Consideramos, no entanto, que, para um primeiro ano de trabalho efectivo e estruturado desta missão de auto-avaliação, os passos metodológicos realizados e os procedimentos mentais que foram levados a cabo promoveram uma alteração positiva de espírito de trabalho para uma visão objectiva de qualidade, no embrenhar profundo de uma excelência.

Resultados por critério

Neste ponto procede-se à apresentação sintética dos resultados mencionados nos inquéritos preenchidos pelos membros de toda a Comunidade Educativa. Este resumo apresenta, para cada um dos 9 critérios da CAF, os pontos fortes e as áreas de melhoria indicadas nas respostas dadas ou inferidas a partir das mesmas.

Convém salientar que se entende por Pontos Fortes os aspectos que o Agrupamento já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva. Os Aspectos a Melhorar são aqueles em que o Agrupamento ainda não conseguiu alcançar o nível desejado para obter uma maior satisfação por parte dessa mesma Comunidade.

1. LIDERANÇA

Como os órgãos de gestão da escola desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da escola e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da escola.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none">- Definir claramente a visão e missão da Escola em objectivos, estratégias e meios no Projecto Educativo do Agrupamento;- Envolvimento de toda a comunidade escolar na definição dos objectivos;- Definição de objectivos estratégicos mensuráveis, de curto, médio e longo prazo, para cada departamento, conselho ou área do agrupamento;- Gestão para a qualidade total;- Avaliação e benchmarking interno e externo realizando actividades, eventos de comparação, de avaliação e medição dos procedimentos de gestão efectuados na escola ou escolas do agrupamento ou fora dele;- Dar a conhecer, divulgando em espaços mais abertos e com maior incidência, as práticas, procedimentos e actividades levadas a cabo pela gestão e pelas estruturas de trabalho e coordenação intermédias;- Acções de formação;- Debater o empenho individual com as pessoas nas tarefas/actividades em que estão envolvidas;- Reconhecimento formal dos esforços individuais e de equipa;- Criação de caixa de sugestões de melhoria;	<ul style="list-style-type: none">- Divulgação dos documentos da escola em formato papel e digital;- A página da escola / agrupamento;- Existência de clubes, núcleos, grupos de trabalho com o objectivo de resolver problemas identificados na escola ou situações de incremento das potencialidades;- Em determinados aspectos, as coordenações e estrutura orgânica da escola estão bem definidas, com a indicação das competências e das funções a desempenhar por cada coordenador, exceptuando em casos inéditos de criação de novos clubes, grupos, funções, cargos;- Participação das pessoas na definição dos objectivos, dos planos e na realização das avaliações das actividades, critérios, etc...- Liderança através do exemplo;- Espírito inovador;- Domínio e uso das TIC;- Relações humanas;- Competências no exercício das funções;- Distribuição de cargos e tarefas;- Espírito de mudança e estímulo para a mudança e melhoria;- Implementação de comissões e grupos de trabalho;- Reuniões periódicas;- Delegação de competências;- Preocupação com sucesso dos alunos;- Adequação do tratamento dado às pessoas;
Pontuação: 2,4	

2. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Como a escola implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara, orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none">- Aferir com maior periodicidade a recolha de informação sobre determinados assuntos contidos neste subcritério (estratégias, metas, objectivos, cumprimento e planos);- Necessidade de todos participarem e colaborarem na definição dos objectivos pedagógicos por departamento / conselho e escola;- Necessidade de acompanhamento e verificação do cumprimento dos objectivos, estratégias e processos definidos e estabelecidos;- Necessidade dos grupos (departamentos, conselhos, comissões) funcionarem com mais espírito de grupo;- Necessidade de os utentes (professores e funcionários) acederem à informação e colaborarem na elaboração e enriquecimento dessa informação;- Estabelecer os objectivos formalmente a nível de registo factual (de cada sector ou departamento, grupo, etc) e avaliá-los periodicamente, conhecendo o diagnóstico, o ponto de partida, o processo e os resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none">- Na atribuição de cargos e funções, são seleccionadas as pessoas com mais apetência e capacidade para exercer tais funções;- Recolha de informação sobre os alunos (PCT, guião, dossier de turma, actas);- Participação de grande amplitude da comunidade escolar na formulação dos planos de actividades, especialmente a nível de departamento/conselho e grupo;- Existência de reuniões e espaços de debate para encontrar formas, soluções, pistas e projectos de trabalho;- Existência de canais de comunicação interna com funcionamento célere e eficaz;- Planificação, execução e avaliação parciais dos objectivos estratégicos e operacionais, realizados periodicamente e com eficácia;- Cada sector da escola, departamento, clube, núcleo ou conselho tem o seu plano de actividades, objectivos, estratégias e forma de implementação, avaliação e informação das suas funções;- Existência de critérios e de indicadores de avaliação e de debate / ponderação das actividades;
Pontuação: 3,0	

3. GESTÃO DE PESSOAS

Como a escola gere, desenvolve e promove o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõe, quer ao nível individual, de equipa, ou ao nível da escola no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none">- Espaços de trabalho e equipamento de resposta;- Falta de tempos comuns para trabalhar;- Devem ser analisados e avaliados os postos de trabalho, verificando a existência de eventuais carências elaborando planos de intervenção para as suprir;- Investir em visitas de estudo articuladas com as necessidades e conteúdos disciplinares;- Inexistência de manual de acolhimento;- Falta de acompanhamento de gestão de planos de formação (globais e individuais)- Gestão ao acolhimento de docentes- Formação sobre a qualidade para a excelência;- Gestão para otimizar a criatividade, a motivação e as competências das pessoas (docentes)- Avaliação dos departamentos / conselhos;- Avaliação dos órgãos de gestão;- Definição de objectivos e avaliação dos mesmos;	<ul style="list-style-type: none">- Planificação das actividades de acordo com as competências dos docentes e outros agentes educativos;- Articulação das competências;- Bom relacionamento pessoal e profissional;- Existência de evidências de necessidades de formação;- Coordenação para a aquisição e actualização de novas competências;- Documentação técnica divulgada aos docentes;- Desenvolvimento de aptidões e capacidades para lidar com alunos;- Distribuição de funções e de responsabilidades;- Avaliação de actividades realizadas;- Criação de grupos e comissões de trabalho para satisfazer situações ou problemáticas educativas existentes;- Avaliação do PCT, realizada pelo Conselho de Turma / Professor Titular de Turma;
Pontuação: 2,5	

4. PARCERIAS E RECURSOS

Como a escola planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia definidas e a eficácia operacional do seu pessoal.

ÁREAS DE MELHORIA

- Definição clara e formal das competências e das responsabilidades atribuídas na gestão de parcerias (responsáveis);
- Os relatórios de avaliação de actividades de parceria deveriam ser periódicos (trimestrais);
- Necessidade de enquadramento e encontro mais organizado, formal e sistemático, entre a escola e as entidades de parceria;
- Publicitar decisões e processos de desempenho da escola (relatórios, acções, projectos, actas, documentos relevantes);
- Estimular a participação dos encarregados de educação nas actividades escolares;
- Motivar uma maior participação dos alunos na vida escolar (exemplo: associação de alunos, comissão de delegados de turma);
- Promover mecanismos de sugestões e apresentação de ideias para o funcionamento da escola (caixa de sugestões, entre outros);
- Formalizar as queixas ou sugestões aos órgãos próprios;
- Divulgar a informação e o conhecimento recebido nas acções de formação (por departamento/disciplina);
- Identificar as competências e conhecimentos dos docentes e demais agentes educativos para responder a situações de melhoria (disciplinas, clubes, etc);
- Elaborar canais de divulgação eficaz no Agrupamento de informações ou situações exteriores às escolas, processando-as de forma mais eficiente;
- Criação de mecanismos formais para possibilitar a passagem de informação, conhecimentos, práticas, projectos a outros agentes educativos que as assegurem no futuro;
- Criar relatórios de contas e orçamentos a divulgar à comunidade educativa;
- Criar um sistema inovador de planeamento orçamental: por exemplo, questionar previamente os departamentos/conselhos sobre necessidades de execução financeira;
- Desenvolver uma plataforma de ensino e aprendizagem como forma de estimular o uso das novas tecnologias ao serviço da educação;
- Manutenção de equipamentos e espaços escolares realizada de forma controlada e

PONTOS FORTES

- Definição de responsáveis para projectos consoante o perfil, as competências e a motivação para o desempenho da função;
- Elaboração de relatórios e acompanhamento dos processos e dos resultados dos projectos de parceria;
- Página da escola contendo informação variada, com constante actualização, com potencial de expansão e com responsável(eis) pela sua gestão;
- Boa parceria com a Associação de Pais;
- Realização de auto-avaliação da escola;
- Documentação e informação protegida;
- Aplicação e execução financeira por parte de todos os órgãos da escola;
- Definição de linhas orientadoras do orçamento;
- A intranet e internet;
- A utilização das novas tecnologias ao serviço do ensino e da gestão dos processos de ensino;
- A formação do pessoal docente para as TIC;
- A utilização e equipamento da escola em TIC (quadros interactivos, portáteis...)
- Existência de planeamento de custos de manutenção de edifício, equipamentos e consumíveis;
- Sistema de requisição de equipamentos;
- Existência de responsáveis pelos equipamentos e recursos materiais;

<p>programada, através de planos elaborados para o efeito e tendo em conta as estratégias e objectivos que se pretendem;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar um sistema de requisição em todos os espaços escolares, de maneira formal e registada, a ser utilizada por qualquer agente educativo, aluno ou encarregado de educação. 	
	<p>Pontuação: 2,8</p>

5. GESTÃO DOS PROCESSOS

Como a escola concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus alunos e outras partes interessadas.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos com outras escolas; - Intercâmbio com outras escolas; - Nem sempre são realizadas as reuniões pretendidas para combater a indisciplina; - Nem todos os professores repartem as mesmas responsabilidades na execução de tarefas; - Elaborar esquema e planificar forma de integrar um sistema uniforme de penas a aplicar em termos de indisciplina; - Definir indicadores para várias situações e respectivos objectivos de funcionamento (exemplo: comportamento dos alunos; atendimento e participação dos pais; sucesso educativo em determinadas disciplinas; interesses e perspectivas futuras dos alunos) - Necessidade de haver formação interna - Ausência de autonomia de gestão (a nível estatutário e institucional, dentro do sistema educativo) - Existência de um grupo de trabalho permanente encarregue de: <ul style="list-style-type: none"> - propor/recolher (por ex: questionários, caixa de sugestões) sugestões de melhorias no processo de ensino e aprendizagem; - propor melhorias nos processos da escola; - aferir/medir o grau de satisfação de funcionamento dos diversos sectores; 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e análise de problemas inerentes ao processo ensino-aprendizagem ou outras situações; - Criação de grupos de trabalho; - Elaboração de propostas de soluções; - Delegação de responsabilidades e competências; - Avaliação dos resultados das actividades e do exercício das funções; - Avaliação dos resultados escolares; - Existência de protocolos com outras entidades; - Existência de modelos e mapas para várias situações de gestão e funcionamento na escola (documentos suporte de processos); - Plano de acção da Matemática e Plano de Abandono escolar; - Professores receptivos à mudança e às melhorias; - Definição das pessoas responsáveis pela realização de tarefas, em vários casos; - Definição de melhores e mais adequados objectivos a cada tarefa; - Existência de recursos tecnológicos; - Existência de gestão de processos de suporte.
Pontuação:	
3,2	

6. RESULTADOS ORIENTADOS PARA A COMUNIDADE EDUCATIVA

Que resultados a escola atinge em relação à satisfação da sua comunidade educativa.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração entre os agentes da comunidade educativa; - Falta empenho e dedicação dos alunos; - Mais iniciativas/actividades que dêem visibilidade ao agrupamento; - Maior abertura à comunidade; - Combate à indisciplina; - Mais partilha de informação; - Maior autonomia para ajudar a solucionar problemas sociais; - Maior intervenção, participação, responsabilização e envolvimento dos pais em todo o processo educativo; - Propor a existência de reuniões com os encarregados de educação e o conselho de turma; - Propor a existência periódica de reuniões de delegados de turma (conselho de delegados de turma); - Organizar e propor um processo em que as propostas e sugestões advindas da comunidade, sejam registadas para análise e/ou adopção e aplicação; - Estimular a participação da comunidade educativa na avaliação dos serviços e na recolha de informações de sugestões e melhorias; - Criar espaços de apoios e serviços médicos e de assistência social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de cursos de Educação Formação e turmas do Despacho 1 (PCA), com vista à integração de alunos no mercado de trabalho em articulação com as empresas do meio; - Actualização constante da página do agrupamento; - A postura do agrupamento é de total disponibilidade para a resolução atempada de todas as situações; - Existência de reuniões para resolução de problemas identificados; - Existência de página da escola para trabalho em conjunto e partilha de ideias, debates, sugestões, opiniões, colocação de documentos, convocatórias, etc...
Pontuação: 2,5	

7. RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Que resultados a escola atinge em relação à satisfação das pessoas.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none">- Inexistência de ecopontos na escola e separação de resíduos;- Falta de espaços para arquivo, arrumação de materiais e trabalhos;- Falta de trabalho mais colaborativo e cooperante entre os vários agentes educativos;- Encontrar formas de rentabilizar o tempo para proporcionar aos colaboradores a participação nas actividades planificadas;- Melhorar os processos de avaliação dos colaboradores e o rigor nesses processos;- Registar todas as actividades, eventos,..., realizadas no agrupamento;- Encontrar formas de contabilizar e registar as propostas e sugestões apontadas pelos vários colaboradores e funcionários (retiradas das actas e outros documentos de registo);- Documentar as várias actividades e a respectiva participação do pessoal nas mesmas.	<ul style="list-style-type: none">- Actividades ambientais, desportivas e culturais realizadas;- Local de trabalho agradável;- Envolvimento das pessoas nos vários processos da escola;- Sentido de tratamento dos problemas de forma humana, com resposta a problemas e com carácter sensível;- Modernização nos processos e equipamentos pedagógicos;- Utilização das novas tecnologias por grande parte da comunidade;- Realização de vários eventos sociais;- Disponibilidade do pessoal para mudanças e para actividades.
Pontuação: 2,5	

8. IMPACTO NA SOCIEDADE

Que resultados a escola atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none">- Documentar todas as acções de parcerias com entidades externas ao Agrupamento.- Desenvolver uma atitude mais pró activa para uma cobertura mais eficiente das actividades desenvolvidas nos meios de comunicação social.- Criar mecanismos de recolha de evidências quanto ao impacto do Agrupamento na comunidade que serve.- Maiores cuidados com o ambiente – criação de ecoponto, gestão de materiais e acções de sensibilização para o cuidado com o ambiente- Reduzir os desperdícios, procurando investir em didácticas informatizadas, como testes online- Investir em energias alternativas (aquecimento solar de água, por exemplo) como forma de poupar- Haver documentação sobre as actividades, medidas de gestão, acções e iniciativas levadas a cabo sobre o ambiente/ecologia e a gestão da escola nesta matéria, bem como o seu impacto no seio da escola e em redor dela- Procurar formas de reduzir o lixo exposto no chão e a desorganização, incrementando o cuidado cívico e o bem-estar do recinto escolar	<ul style="list-style-type: none">- Parcerias e protocolos estabelecidos com entidades exteriores para o desenvolvimento de diversas actividades.- Realização de acções de sensibilização sobre o ambiente e sobre os cuidados a ter com a saúde;- Preocupações com a poupança de energia e materiais.
Pontuação: 2,3	

9. RESULTADOS DE DESEMPENHO-CHAVE

Que resultados a escola atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na escola.

ÁREAS DE MELHORIA	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none">- Realizar auditorias, sondagens e inquéritos, estudos e outros trabalhos sobre a participação de pessoas na escola (de todas as partes interessadas) e sobre a qualidade do serviço realizado na escola- Realizar acções de benchmarking com outras escolas- Estimular a participação dos encarregados de educação na vida escolar dos educandos e nas actividades da escola (estrutura e funcionamento da escola)- Realizar estudos de fluxos de população estudante no agrupamento- Necessidade de realizar estudos de qualidade da escola (estruturas, ofertas, resultados, fornecimento de serviços, disciplinas, etc)- Definir os objectivos financeiros de forma clara, prática e parcial- Incremento de iniciativas geradoras de receita, devidamente orientadas para objectivos definidos	<ul style="list-style-type: none">- Resultados e estudos a nível do sucesso escolar realizados em todos os períodos escolares;- Estudo e proposta de alunos para apoios educativos e utilização dos apoios educativos;- Avaliação dos alunos nos apoios educativos;- Não houve abandono escolar;- Utilização de estruturas TIC para apoio ao trabalho e funcionamento de estruturas da escola;- Cumprimento da gestão orçamental- Existência de informação sobre perspectivas de orçamento para grupos e departamentos- A oferta pedagógica da escola é variada.
Pontuação: 2,3	

Resultados Globais

N.º	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.	3,5	2,4
1.2	Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.	3,0	
1.3	Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.	2,9	
1.4	Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.	0,0	

N.º	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
2	Planeamento e Estratégia		
2.1	Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.	1,6	3,0
2.2	Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia.	3,5	
2.3	Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.	4,0	

N.º	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
3	Gestão de Pessoas		
3.1	O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.	2,7	2,5
3.2	O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.	2,2	
3.3	Os órgãos de gestão e administração da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.	2,5	

N.º	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
4	Parcerias e Recursos		
4.1	A escola promove e implementa relações de parceria.	3,0	2,8
4.2	A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.	2,0	
4.3	A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.	2,2	
4.4	A escola gere os recursos financeiros.	2,6	
4.5	A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.	3,8	
4.6	A escola planeia e gere os recursos materiais.	3,0	

Nº	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
5	Gestão dos processos e da mudança		
5.1	A escola identifica e concebe os seus processos-chave.	4,0	3,2
5.2	A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.	2,5	
5.3	A escola gere e melhora os seus processos-chave.	3,5	
5.4	A escola gere e melhora os seus processos de suporte.	2,6	

Nº	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
6	Resultados orientados para o cidadão/cliente		
6.1	Resultados da satisfação da comunidade educativa.	2,5	2,5
6.2	Indicadores da satisfação da comunidade educativa.	2,4	

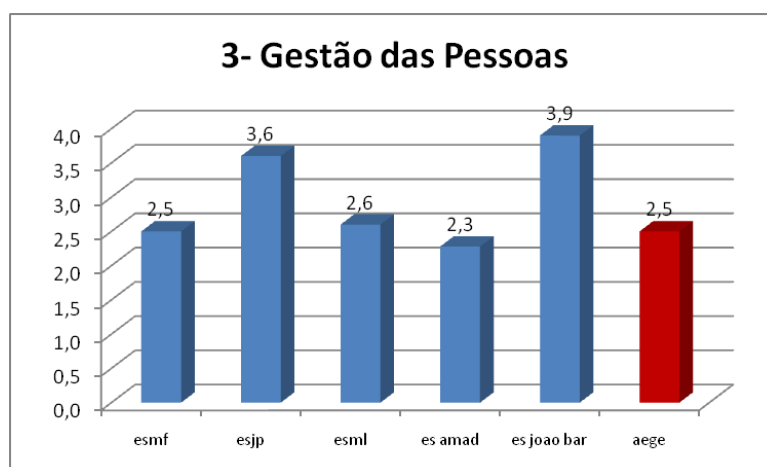
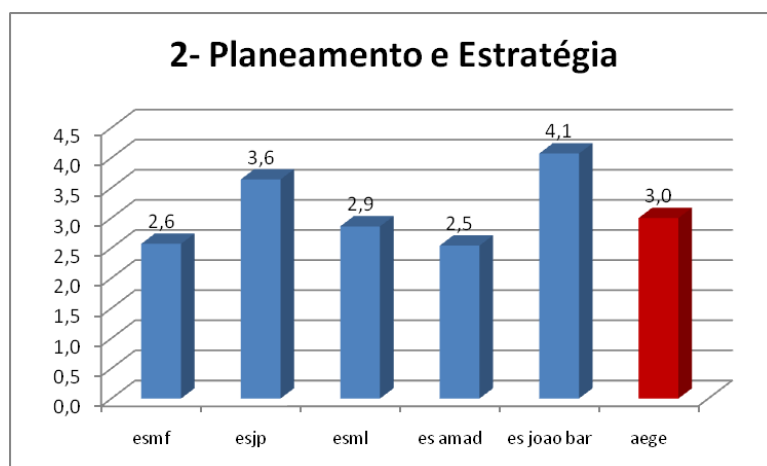
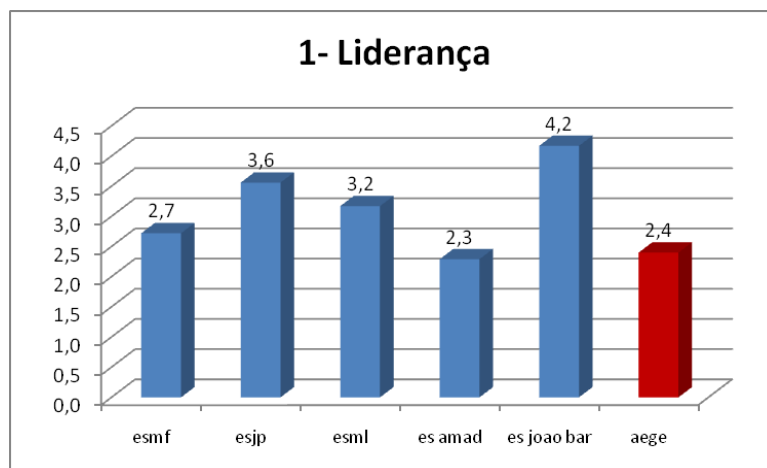
Nº	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
7	Resultados orientados para as pessoas		
7.1	Resultados da satisfação das pessoas e medição da satisfação.	2,6	2,5
7.2	Indicadores dos resultados relativos às pessoas.	2,5	

Nº	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
8	Impacto na sociedade		
8.1	Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social.	1,5	2,3
8.2	Resultados do desempenho ambiental da escola.	3,0	

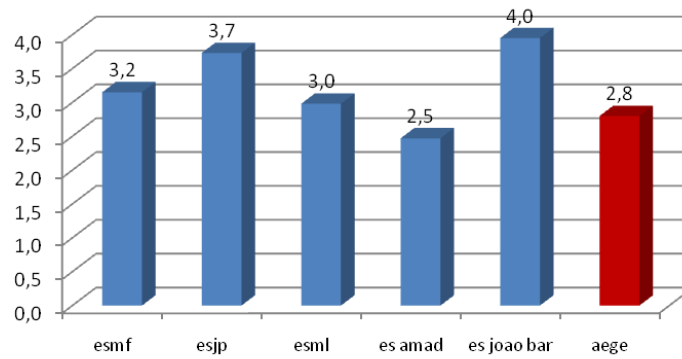
Nº	Critérios e Subcritérios	Pontuação	Média
9	Resultados de desempenho-chave		
9.1	Realização dos objectivos.	1,9	2,3
9.2	Desempenho financeiro	2,7	
Classificação final da Organização		2,6	

Benchmarking

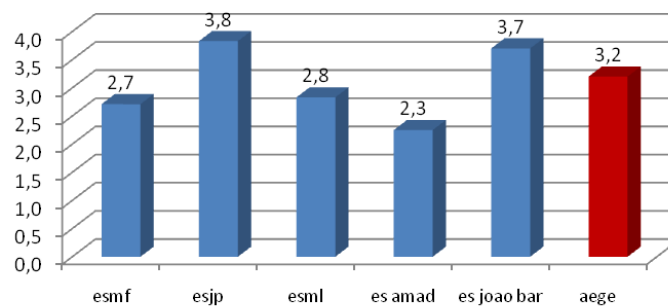
Um pequeno Benchmarking...



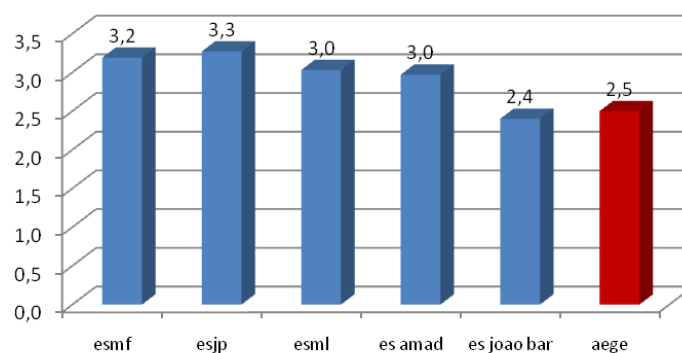
4- Parcerias e Recursos



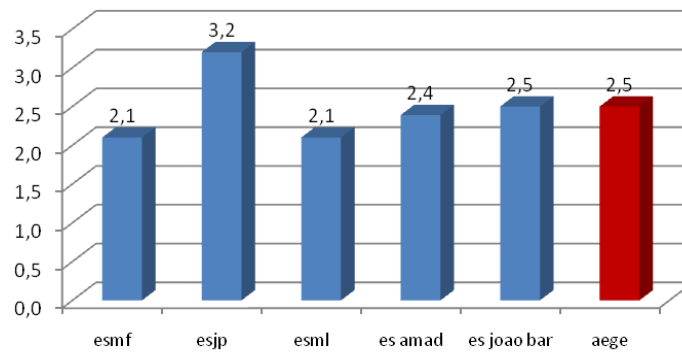
5- Gestão dos Processos e da Mudança



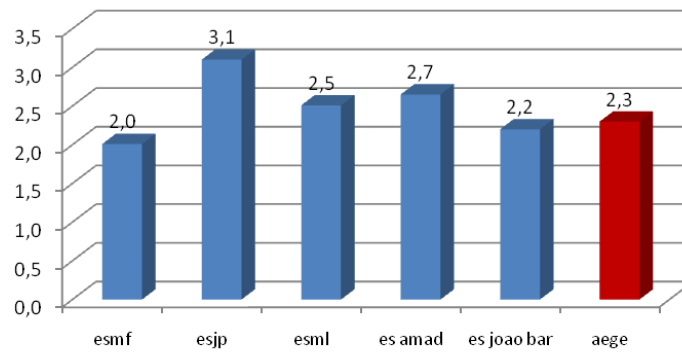
6- Satisfação do Cidadão /Cliente



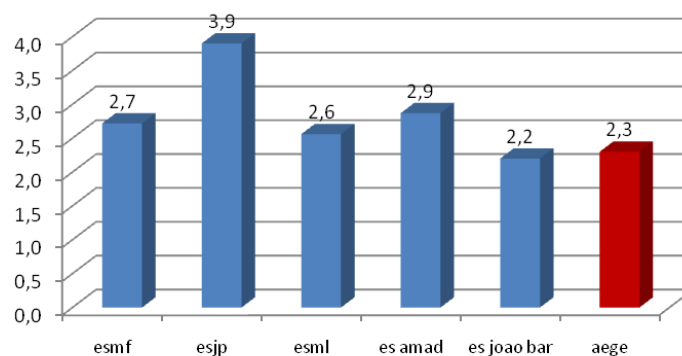
7- Satisfação das Pessoas

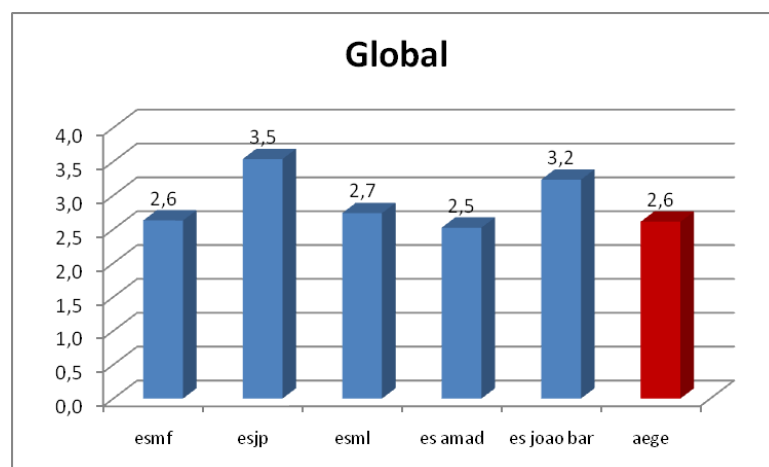


8- Impacto na Sociedade



9- Resultados de Desempenho-Chave





Avaliação

Neste primeiro ano de construção de uma matriz de avaliação, na elaboração de documentação vária de suporte e de trabalho, na edificação de uma estrutura mental e de uma exigência de trabalho com objectivos para a qualidade, esta Comissão de Auto-Avaliação do Agrupamento de Escolas faz um balanço positivo da sua actividade, traçando os seguintes tópicos de conclusão:

- Iniciou-se um processo de avaliação da instituição, processo esse que se tornará doravante imparável e cada vez mais exigente;
- Foi criada uma mentalidade e espírito de trabalho colaborativo, de análise das funções, de ponderação sobre a instituição, sobre os processos de trabalho e sobre os resultados;
- Abriu-se a porta para a avaliação no seu sentido mais lato e mais puro do termo, assegurando processos de comparação, de análise, de verificação e supervisão do trabalho, dos agentes, dos recursos e dos resultados;
- Lançaram-se pistas para prosseguir esta missão de avaliação em anos posteriores, construindo sempre novas metas, novos objectivos e abraçando o principal fundamento que é a excelência e a qualidade;
- Promoveu-se uma formação para os elementos que constituíram a Comissão, num exercício de trabalho colaborativo, em equipa, respondendo aos pressupostos do Projecto Educativo do Agrupamento;
- Criaram-se pistas e bases para um maior estreitamento de relações de trabalho, de troca de experiências, de partilha de dados e formas entre vários ciclos, estabelecimentos e níveis do Agrupamento de Escolas;
- Descobriram-se e registaram-se as boas práticas, os pontos fortes das escolas e apontaram-se os aspectos a melhorar.

Linhas orientadoras para Melhorias

Depois de uma análise das várias situações registadas em termos de perspectivas de melhoria, esta Comissão é de opinião de que o Agrupamento deverá caminhar no sentido da excelência e das boas práticas, tendo por sentido as seguintes propostas de plano de melhorias:

- ▶ Definir os objectivos mensuráveis, a curto, médio e longo prazo, por grupo, departamento, comissão ou clube;
 - *Ex: criação de um documento em que os departamentos explicitam as suas competências específicas, quais as suas áreas de intervenção prioritárias, o seu contributo para o projecto educativo, a avaliação das actividades, a avaliação dos alunos, ...*
- ▶ Encontrar formas de acompanhar a realização das suas missões/funções (dos vários órgãos e estruturas da escola);
 - *Ex: monitorização por inquérito/ amostragem realizada pela Comissão de Avaliação; ...*
- ▶ Proceder a mecanismos contínuos de monitorização e avaliação;
 - *Ex: monitorização por inquérito/ amostragem realizada pela Comissão de Avaliação; ...*
- ▶ Incrementar formas de divulgação dos resultados, para partilha de boas práticas e reconhecimentos de méritos;
 - *Ex: comissão para a promoção da imagem do agrupamento; criação de um repositório (on-line?) para a divulgação de boas práticas; ...*
- ▶ Criar formas de estímulo de trabalho em equipa, de forma colaborativa nos objectivos e nos processos de trabalho dos indivíduos e dos grupos;
- ▶ Aferir a recolha de informação sobre os processos realizados;
- ▶ Dar mais responsabilidade e autonomia, discutindo o que se pretende do papel de cada um;
 - *Ex: definição, em concreto, em sede de Regulamento Interno e/ou regulamentos sectoriais, das funções, objectivos, responsabilidade, ... de cada uma das estruturas existentes no Agrupamento; ...*
- ▶ Promover a formação para a qualidade dos vários colaboradores educativos;
 - *Ex: inculcar, através do exemplo, nomeadamente pelos órgãos de gestão de um espírito de qualidade e exigência em todas as situações da vida escolar; ...*
- ▶ 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;
 - *Ex: tornando, através das funções que lhe estão atribuídas por Lei o no Regulamento Interno, os Departamentos como espaços de eleição de para a criação de um espírito de trabalho colaborativo; ...*

- ▶ Estimular uma concretização mais efectiva das parcerias, realizando avaliação, discutindo as competências e funções dos responsáveis, divulgando resultados de relatórios;
- ▶ 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;
 - *Ex: fomentar acções concretas de aproximação da Escola à comunidade; ...*
- ▶ Promover a gestão sustentada de recursos, abrindo espaços para planeamento orçamental por departamento, conselho ou grupo, exigindo ou acordando objectivos, funções, recursos ou tarefas;
- ▶ Estabelecer e aumentar os protocolos ou parcerias com outras escolas ou instituições educativas;
- ▶ 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;
- ▶ 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;
- ▶ Promover a existência de docentes que realizem formação e avaliação destes processos (referidos no ponto anterior), e proponham formas, estruturas e métodos para se melhorar o ensino e a aprendizagem;
- ▶ 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.

Um Plano de Melhorias mais detalhado será apresentado logo no início do próximo ano lectivo, como mecanismo de arranque e de observação para um trabalho anual que se pretende seja frutuoso e efectivo.

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. Este relatório será também enviado à Assembleia de Escola para dele tomar conhecimento.

Esta versão será publicada na página WEB do Agrupamento, em conjunto com os documentos estruturantes, para que toda a Comunidade Educativa possa dele tomar conhecimento. Desta forma a Comunidade Educativa é convidada a participar nesta grande tarefa que é a construção de uma Escola de qualidade.

Em arquivo fica toda a documentação utilizada, as respostas dos inquéritos pela comunidade escolar, os relatórios produzidos, as actas da comissão, os vários documentos elaborados ao longo de todo este processo, as várias versões de documentação de trabalho.

Gafanha da Encarnação, 10 de Julho de 2008