



(Re)Construindo

Relatório de autoavaliação realizado no Agrupamento de Escolas Santo André (AE-SA), durante o ano letivo 2014/2015.

Agrupamento de Escolas de Santo André, Santiago do Cacém

Índice

| | |
|---|----|
| I. PREÂMBULO | 2 |
| II. ENQUADRAMENTO | 4 |
| ORIGEM DO PROJETO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SANTO ANDRÉ | 4 |
| OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO | 4 |
| III. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO | 7 |
| METODOLOGIA | 7 |
| QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO | 9 |
| PLANO DE COMUNICAÇÃO | 12 |
| IV. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO | 13 |
| A) PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MELHORIA | 18 |
| B) CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS | 27 |
| ANEXOS | 29 |

I. PREÂMBULO

O presente relatório tem como principal objetivo proceder à apresentação do processo de autoavaliação realizado no Agrupamento de Escolas Santo André (AESA), que decorreu durante o ano letivo 2014/2015.

A Equipa de autoavaliação designou o projeto como **(Re)Construindo uma Identidade** que fomenta claramente a orientação e o espírito a que se propunha o presente trabalho.

Para a realização desta autoavaliação, o AESA recorreu ao modelo europeu de autoavaliação CAF Educação (*Common Assessment Framework*) envolvendo todos os elementos da comunidade educativa.

Neste relatório, serão reportadas, de modo sistematizado, todas as fases do processo de implementação da autoavaliação, nomeadamente:

- Os objetivos que presidiram à implementação da autoavaliação no AESA
- O Plano de Comunicação do projeto
- A preparação, condução e execução do processo
- Os resultados obtidos
- As Evidências/Pontos Fortes e Áreas de Melhoria, resultantes do processo de autoavaliação
- Proposta de planos de Ações de Melhoria decorrentes deste processo de autoavaliação.

A CAF (*Common Assessment Framework*) baseia-se numa estrutura de autoavaliação conceitualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* — TQM), particularmente o Modelo de Excelência da EFQM — *European Foundation for Quality Management*).

A CAF Educação resulta de uma adaptação do modelo europeu da CAF, o qual foi criado no ano 2000 através da cooperação entre os Estados-membros da UE, tendo como público-alvo todas as organizações do setor público. A CAF Educação é um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicos para o setor da educação.

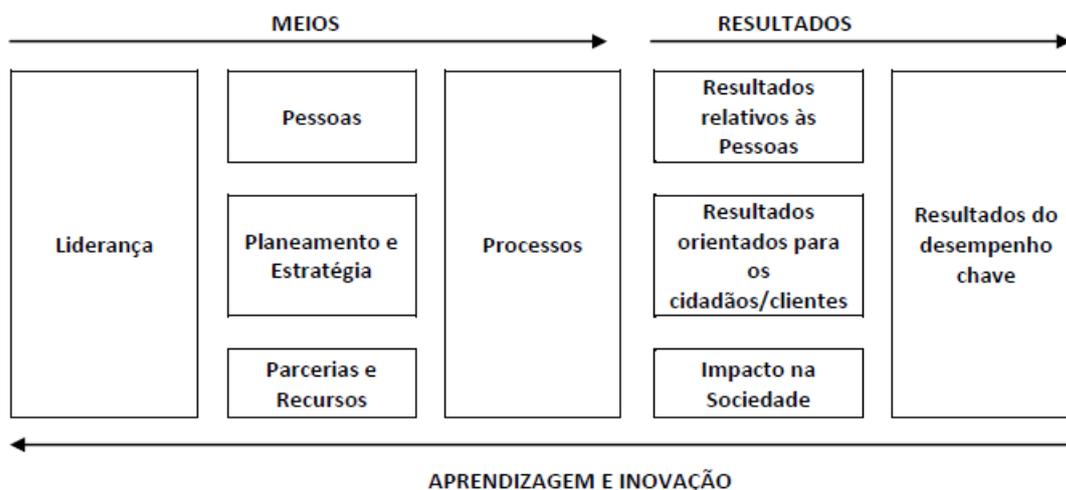


Fig. 1 – Modelo CAF Educação 2012

Para além do diagnóstico, global e transversal, obtido através do modelo CAF Educação, este processo permitiu ainda um crescimento organizacional e profissional de todos os que estiveram direta e indiretamente envolvidos no processo, nomeadamente no que concerne a aspetos relacionados com a comunicação, liderança, *empowerment*¹ e trabalho de equipa. Os resultados quantitativos e qualitativos, que decorreram da análise dos resultados deste primeiro processo, serão apresentados ao longo deste relatório, em campo próprio.

¹ *Empowerment* - Processo através do qual indivíduos, grupos e/ou sociedades assumem o controlo sobre determinadas situações, exercendo poder para alcançar os seus objetivos (Adams, 2008 - Empowerment, Participation and Social Work (4ª ed.). New York: Palgrave Macmillan.).

II. ENQUADRAMENTO

ORIGEM DO PROJETO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SANTO ANDRÉ

O recém-criado Agrupamento de Escolas de Santo André (AESA), enquanto instituição educativa de referência da cidade de Vila Nova de Santo André, aposta no conhecimento e no ensino de qualidade, alicerçado na (Re)construção de uma identidade própria. Importa, pois repensar a Escola numa estratégia de cultura unificadora sob a ótica de melhoria organizacional promotora da inovação e da eficiência ao serviço da nossa missão. Neste pressuposto, a qualidade numa poderá ser um fim, mas apenas um meio para a melhoria contínua e para práticas de excelência. Neste contexto, a autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Santo André surge como uma necessidade no caminho que devemos percorrer conjuntamente, num processo reflexivo partilhado com toda a comunidade educativa.

OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO

Constituição da equipa

De forma a operacionalizar o processo, foi constituída uma equipa de autoavaliação (EAA) composta por 18 elementos, sendo que um deles exerce as funções de coordenação. Optou-se pela constituição de grupos de trabalho de dois elementos para cada um dos critérios, de forma a rentabilizar o processo de recolha de evidências. A constituição da equipa teve subjacente a representatividade dos docentes dos diferentes ciclos de ensino, da direção e do pessoal não docente.

- Coordenadora da EAA
 - Otília Gonçalves (Pré-Escolar; Adjunta da Direção)
- Representantes do Pessoal Docente
 - Ana Nunes (3º Ciclo e Secundário; Prof. Bibliotecária)
 - Antónia Albardeiro (2º Ciclo; Coordenadora DT)
 - António Espada (2º Ciclo; Subdiretor)
 - Arsénia Piteira (Educação Especial)
 - Célia Sousa (1º Ciclo)
 - Fátima Dias (3º Ciclo e Secundário; Coordenadora DT)
 - Fátima Marques (Pré-Escolar)
 - José Costa (3º Ciclo e Secundário)
 - Maria Adelaide Almeida (Secundário)
 - Manuela Sofia Almeida (3º Ciclo e Secundário; Coord. Cursos Profissionais)
 - Paulo Barba e Silva (3º Ciclo e Secundário)

- Sara Galvão (3º Ciclo e Secundário)
- Sónia Carneiro (1º Ciclo)
- Teresa Fernandes (3º Ciclo e Secundário)
- Representantes do Pessoal Não Docente
 - Anabela Martins (Chefe das Assistentes Operacionais)
 - Isilda Pacheco (Chefe dos Serviços de Administração Escolar)
 - Maria José Figueiredo (Psicóloga; Técnica responsável pelo SPO)

Para dar apoio a todo o processo de implementação de autoavaliação, o Agrupamento de Escolas de Santo André recorreu a consultoria externa e a uma empresa que tem assumido funções de formação, validação e acompanhamento.

Seleção do modelo CAF

A Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior), estabelece a obrigatoriedade da implementação da autoavaliação na educação, mencionando no seu artigo 7º que “o processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados”.

De facto, a autoavaliação implica a utilização de um modelo de excelência que abarque um conjunto de critérios que permita fazer uma análise global de toda a organização escolar, identificando com clareza o que a escola faz bem e aquilo que precisa melhorar.

Nos anos letivos entre 2002 e 2012, quer o antigo Agrupamento de Escolas sediado na Escola Básica Nº1, quer a Escola Secundária Padre António Macedo desenvolveram ciclos de autoavaliação, o que possibilitou a implementação de estratégias e ações de melhoria.

Após a criação do novo AESA, foi tomada a decisão de desenvolver um novo ciclo de autoavaliação, utilizando o mesmo modelo já aplicado no anterior Agrupamento – o modelo CAF – que recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. A CAF é um modelo de Gestão da Qualidade Total. Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional são atingidos através da liderança que conduz a estratégias e planeamento. É um modelo que analisa a organização por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do seu desempenho.

Com a implementação desta metodologia pretende-se:

- Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total no Agrupamento.
- Orientar progressivamente a organização para um ciclo completo de Planear – Executar – Rever – Ajustar.
- Obter um diagnóstico da organização e identificar ações de melhoria.

Será objetivo da implementação do processo de autoavaliação no AESA:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização do Agrupamento e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de educação e formação;
- Apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e formação;
- Incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados escolares;
- Promover uma cultura de melhoria continuada da organização escolar;
- Recolher dados que sustentem a elaboração do Projeto Educativo.

Obviamente que nem todos os objetivos pressupõem um alcance a curto prazo, pois todo o processo necessita de uma reflexão, discussão e tomada de decisões, que só um período de tempo mais alargado poderá proporcionar.

III. PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO

METODOLOGIA

ETAPAS

A implementação do modelo CAF Educação no AESA foi desenvolvida de Janeiro a Junho de 2015 e desenvolveu-se nas seguintes etapas:

- ✓ Definição pela Direção da intenção de dinamizar o processo de autoavaliação e seleção do modelo CAF Educação;
- ✓ Constituição da Equipa de Autoavaliação;
- ✓ Definição do Plano de Comunicação;
- ✓ Reunião da Equipa de Autoavaliação para definir a estratégia a seguir, introdução ao modelo CAF Educação e as metodologias de implementação;
- ✓ Distribuição dos critérios CAF Educação pelos elementos da Equipa de Autoavaliação;
- ✓ Análise Documental e levantamento de evidências;
- ✓ Desenvolvimento de entrevistas/reuniões com diversas partes interessadas;
- ✓ Desenvolvimento de ferramentas para recolha de evidências, nomeadamente questionários de satisfação aplicados a alunos, encarregados de educação (EE), pessoal docente e não docente e parceiros;
- ✓ Registo das evidências e identificação de sugestões de melhoria na grelha de autoavaliação e proposta de pontuação de forma individual;
- ✓ Reunião da Equipa de Autoavaliação para harmonização da pontuação;
- ✓ Reunião da Equipa de Autoavaliação para discussão dos resultados deste primeiro processo de autoavaliação e das ações de melhoria a implementar.

ESCALA DE PONTUAÇÃO

Por se tratar da primeira aplicação do modelo CAF Educação a Equipa de Autoavaliação em conjunto com a Coordenadora e Direção optaram por utilizar o sistema de pontuação clássico.

O preenchimento da Grelha de Autoavaliação permitirá o *benchmarking*² interno, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de medidas de melhoria.

² *Benchmarking* – ‘O *Benchmarking* consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações’ (Fonte: European Benchmarking Code of Conduct) em Glossário CAF Educação 2012

| ESCALA | | |
|----------------|--|--------|
| | Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não têm expressão | 0-10 |
| Plan - Planear | Existem acções planeadas nesta área | 11-30 |
| Do - Executar | Existem acções em curso ou estão a ser implementadas | 31-50 |
| Check - Rever | Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta | 51-70 |
| Act - Ajustar | Com base da revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos | 71-90 |
| | Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria | 91-100 |

Fig. 2 – Escala de Pontuação Clássica para os Meios

| | TENDÊNCIA | METAS |
|--------|--|--|
| 0-10 | Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível | |
| 11-30 | Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa | e/ou não foram alcançadas metas relevantes |
| 31-50 | Os resultados demonstram uma tendência estável | e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas |
| 51-70 | Os resultados demonstram uma tendência de melhoria | e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas |
| 71-90 | Os resultados demonstram um progresso substancial | e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas |
| 91-100 | Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. | Todas as metas relevantes foram alcançadas |
| | Foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes. | |

Fig. 3 – Escala de Pontuação Clássica para os Resultados

INSTRUMENTOS DE AUTOAVALIAÇÃO

A Equipa de Autoavaliação do AESA preencheu a grelha de autoavaliação (Anexo I) onde analisou em profundidade, com objetividade e rigor, cada um dos indicadores/exemplos contemplados para análise das diferentes dimensões da CAF Educação.

É de salientar que as evidências mobilizadas neste exercício foram, após alargada discussão entre os elementos da equipa de autoavaliação, assinaladas de modo concreto e objetivo, de forma a analisar e registar cada prática nas diferentes áreas.

Para esta avaliação, a EAA teve em conta a sua visão concreta e precisa do modo de funcionamento do Agrupamento e dos seus resultados, de forma a proceder à identificação das evidências que melhor esclareciam cada indicador e recorreram aos seguintes instrumentos para recolha e identificação de evidências:

- i. Análise Documental;
- ii. Observação;
- iii. Entrevistas/Reuniões: Diretora, Subdiretor e Adjuntos; Coordenadores de Estabelecimento; Coordenadores de Departamento; Diretores de Turma; Elementos do Conselho Pedagógico; Presidente do Conselho Geral; Coordenadora dos Cursos Profissionais; Coordenadores de Projetos; Professores de Informática; Docentes e Funcionário que gerem o funcionamento da Biblioteca da Rede escolar; Psicóloga do Serviço de Psicologia e Orientação; Chefe dos Serviços Administrativos; Coordenadora dos Assistentes Operacionais; Alunos; Assistente Administrativa do Centro de Formação, entre outros;
- iv. Recolha de perceções/níveis de satisfação através de inquéritos;
- v. Consenso entre os elementos da Equipa.

As entrevistas/reuniões, por questões logísticas e de cronograma não sendo possível reunir com todos os funcionários, foram desenvolvidas junto daqueles que a EAA identificou como sendo os elementos que poderiam deter informação relevante e pertinente para a identificação de evidências.

QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

Os Critérios Resultados Satisfação Alunos e Encarregados de Educação (Critério 6), Satisfação das Pessoas - Pessoal Docente e Não Docente (Critério 7) e Perceção da Sociedade (Critério 8) estão diretamente relacionados com níveis de perceção e uma vez que não estão implementadas no AESA ferramentas que permitam aferir estes índices a equipa de autoavaliação optou por desenvolver e aplicar questionários de satisfação a alunos, pessoal docente e não docente e parceiros, respetivamente.

Os questionários foram desenvolvidos considerando os modelos disponibilizados na página da DGAEP e pelos itens/exemplos do Manual CAF Educação 2012 e aplicados através da ferramenta Google Forms que permitiu o anonimato de todos que participaram.

Os questionários fazem parte do presente relatório nos Anexos II a VII.

METODOLOGIA ADOTADA PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Respeitante ao Subcritério 6.1 e especificamente quanto aos Encarregados de Educação a EAA optou por enviar o link do Google Forms por email a todos Diretores de Turma que reencontraram a todos os encarregados de educação respetivos desde o 3º ao 12º anos de escolaridade. No caso do 1º ciclo e, como não é usual o contacto via email, foram solicitados os emails aos EE pelos respetivos professores e foi enviado o link do questionário para os contactos recolhidos. Pelo facto de um dos elementos da equipa ter um educando no 5ºE e outro no 6ºA, os questionários aos EE, das referidas turmas foram entregues e preenchidos em reunião de EE que ocorreu no início do 3º período. Dos 120 questionários processados 25 foram obtidos nas reuniões referidas e os restantes 95 foram recebidos via Google forms.

Quanto aos alunos uma vez que a aplicação dos questionários não pôde ser viabilizada em tempo útil através do Google Forms dado que não existe uma recolha sistemática dos emails dos alunos, os questionários foram aplicados em sala e em papel pelo que se optou pela técnica de amostragem que se explicita. No Ensino Secundário os questionários foram aplicados às turmas com maior número de alunos de cada ano (10º; 11º e 12º anos), que são, coincidentemente, todas da área de ciências e tecnologias. Os inquéritos foram entregues aos respetivos diretores de turma que os aplicaram em contexto de sala de aula. Foram processados 55 questionários correspondendo: 19 ao 10º ano de escolaridade; 11 ao 11º ano e os restantes 25 ao 12º ano de escolaridade.

No 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos) a metodologia de aplicação foi idêntica ao Ensino Secundário e o questionário foi também aplicado a uma turma de 9º ano do CEF de Técnico de Práticas Comerciais e Serralharia Civil. Os inquéritos foram entregues aos respetivos diretores de turma que os aplicaram em contexto de sala de aula. Neste caso foram processados todos os questionários preenchidos. Assim, para efeitos de análise foram considerados 90 questionários correspondendo 29 ao 7º ano de escolaridade; 19 ao 8º ano, 24 ao 9º ano e os restantes 18 à turma de CEF.

No 1º ciclo (3º e 4º ano de todas as escolas do Agrupamento) e 2º ciclo (5º e 6º ano) os questionários foram aplicados a todas as turmas, tendo-se analisado 30% dos questionários recolhidos em cada turma, totalizando 43 questionários no 1º ciclo e 54 questionários no 2º ciclo. No caso do 1º ciclo, os inquéritos foram aplicados em contexto de sala de aula por um elemento da EAA na presença do professor titular da turma, tendo estes sido lidos em voz alta para toda a turma, explicando alguma questão que tenha ficado menos clara para os alunos. No caso do 2º ciclo os inquéritos foram entregues aos respetivos diretores de turma que os aplicaram em contexto de sala de aula. As respostas dadas em papel pelos alunos foram depois inseridas no Google forms pelos elementos da equipa para tratamento estatístico.

No total foram analisados 362 questionários, 120 referentes a encarregados de educação e 242 a alunos (Anexo II e III).

Relativamente ao questionário desenvolvido para o Subcritério 7.1 (Anexo IV) foram obtidas 138 respostas, contudo para efeitos de análise estatística (Anexo V) só foram consideradas 136: um questionário foi anulado dado que por engano um colaborador submeteu sem ter preenchido (contactou o administrador a informar); outro questionário só foi preenchido após se terem exportado os resultados, pelo que não foi considerado na análise.

Para o Subcritério 8.1 (Anexo VI) uma vez que são solicitadas as perceções dos parceiros foi desenvolvido um levantamento de contactos de emails junto da Diretora (parceiros com assento no Conselho Geral e/ou com uma intervenção significativa em muitas das atividades desenvolvidas por e no AESA), Coordenadora dos Cursos Vocacionais e Profissionais (parceiros com quem se estabelecem protocolos de estágio) e Coordenadora do departamento de educação especial (parceiros com quem se estabelecem protocolos para assegurar o Plano Individual de Transição dos alunos com necessidades educativas especiais, com a medida educativa Currículo Específico Individual). Neste questionário foram obtidas apenas 7 respostas (Anexo VII).

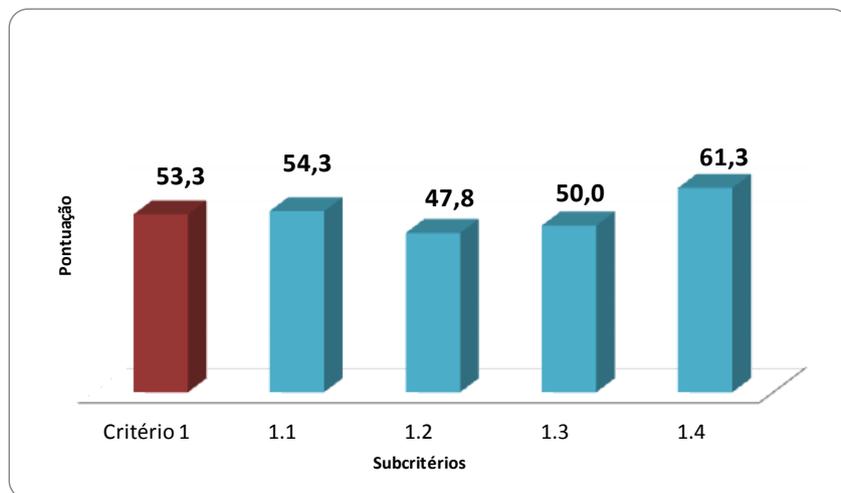
| Nº questionários analisados / Taxa de respostas | Alunos | Encarregados de Educação | Pessoal Docente | Pessoal Não Docente | Parceiros |
|---|--------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|------------|
| | 242 (25%) | 120 (12,4%) | 106 (70,2%) | 29 (45,3%) | 7 (28%) |
| | | | 1 (não identificou função) | | |

PLANO DE COMUNICAÇÃO

| Fases | Data | Público-alvo | Mensagem | Suportes comunicacio- nais | Remetente responsável | Frequência | Resultados esperados |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|--|--|---|---------------------------------|--|
| Início do projeto de aplicação da CAF | Março 2015 | Direção e Equipa de Autoavaliação Comunidade Educativa | Apresentação do projeto CAF Educação, metodologia de implementação, intervenientes e compromisso com o projeto | - Sessão solene em anfiteatro - Informação via email - Divulgação informação site do Agrupamento | Direção e Coordenador do projeto CAF Educação | 1 Sessão | Motivação, participação e envolvimento de toda a comunidade educativa no projeto |
| Apresentação dos resultados da AA | Julho 2015 Setembro 2015 | Equipa de Autoavaliação Comunidade Educativa | Resultados da pontuação por critério, áreas a melhorar e diagnóstico organizacional | - Sessão de informação - Sessão solene em anfiteatro - Divulgação informação site/Moodle/intranet do Agrupamento | Direção e Coordenador do projeto CAF Educação | 1 Sessão para cada público-alvo | Orientar a comunidade educativa para as melhorias que deverão ser implementadas |
| Apresentação das ações de melhoria | Setembro 2015 | Comunidade Educativa | Ações de melhoria a adotar e a implementar | - Sessão de informação | Direção | 1 Sessão | Implementação das ações de melhoria relevantes identificadas como prioritárias |

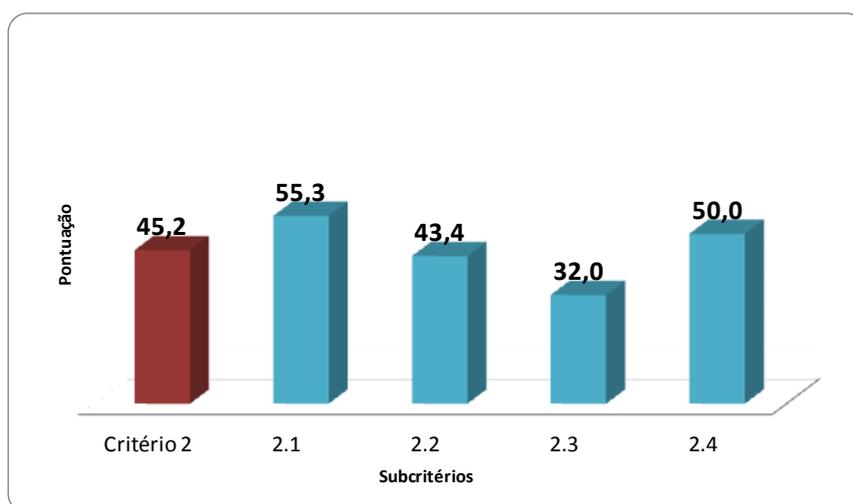
IV. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

a) Critério 1 – Liderança



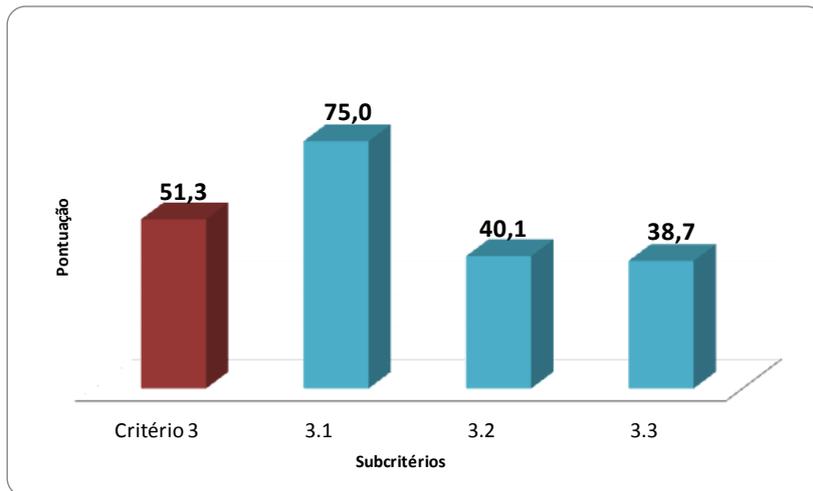
| | | | |
|---|--|--|---|
| 1.1 Fornecer orientação para a instituição, desenvolvendo a sua missão, visão e valores | 1.2. Criar e implementar um sistema para a gestão da instituição de ensino e formação, e para o desempenho e mudança | 1.3 Motivar e apoiar as pessoas dentro da instituição e servir como modelo | 1.4 Gerir as relações com políticos e outras partes interessadas a fim de assegurar uma responsabilidade partilhada |
|---|--|--|---|

b) Critério 2 – Planeamento e Estratégia



| | | | |
|--|--|--|--|
| 2.1 Recolher informações relativas às necessidades presentes e futuras das partes interessadas | 2.2 Desenvolver, rever e atualizar a estratégia e planeamento tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis | 2.3 Implementar a estratégia e planeamento em toda a instituição | 2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação |
|--|--|--|--|

c) Critério 3 – Pessoas

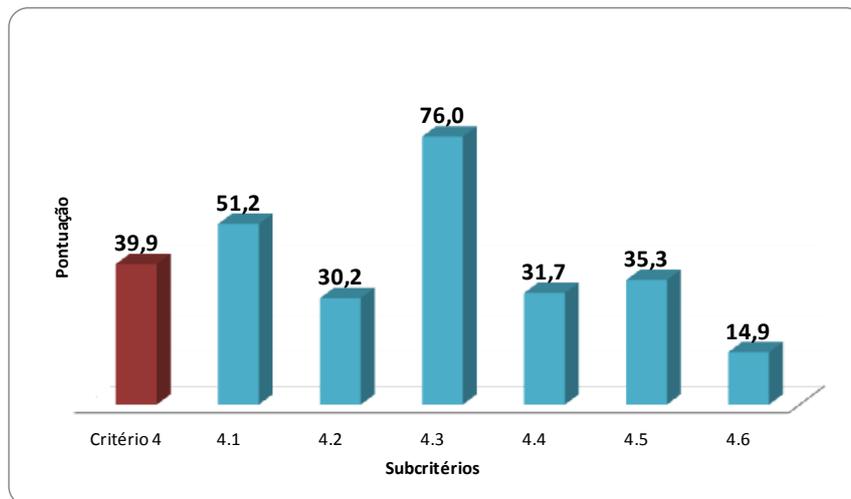


3.1 Planejar, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente e em sintonia com o planejamento e a estratégia

3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais

3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades

d) Critério 4 – Recursos e Parcerias



4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes

4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

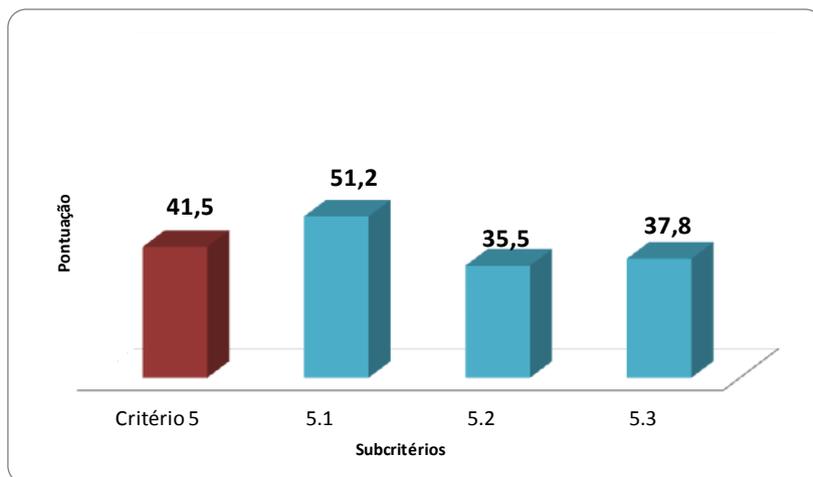
4.3 Gerir os recursos financeiros

4.4 Gerir a informação e o conhecimento

4.5 Gerir os recursos tecnológicos

4.6 Gerir os recursos materiais

e) Critério 5 – Processos

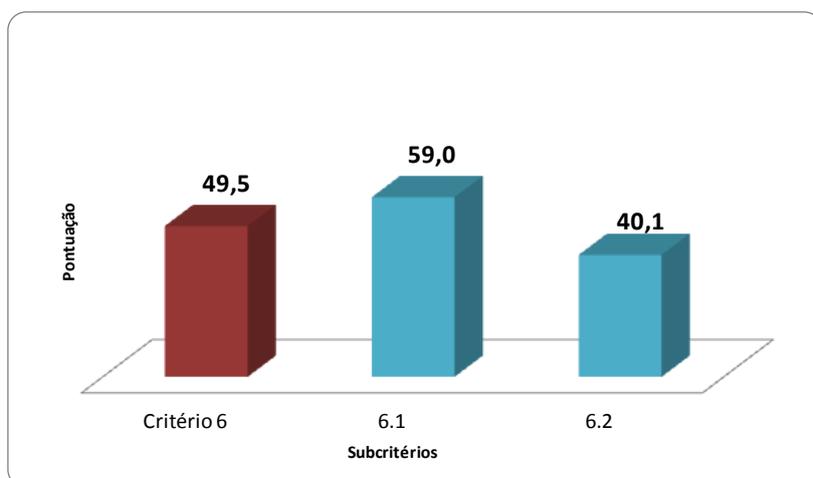


5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma contínua

5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos / formandos / partes interessadas

5.3 Inovar processos envolvendo os cidadãos / clientes

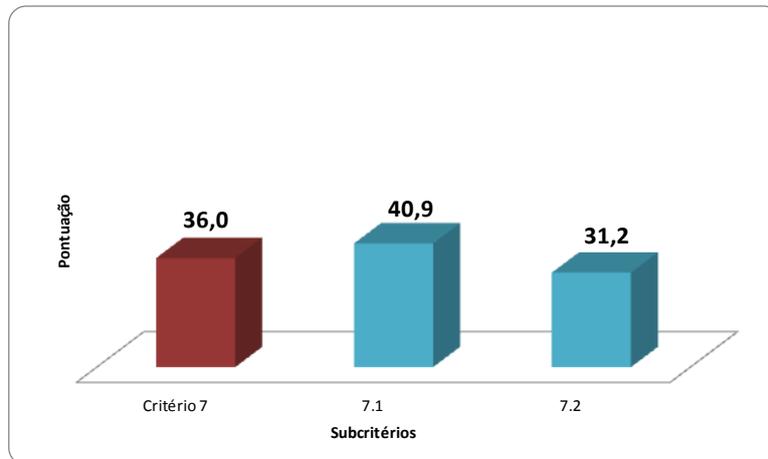
f) Critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos (clientes)



6.1 Resultados da medição da satisfação dos cidadãos/ clientes

6.2. Indicadores de cidadão / medidas orientadas para o cliente

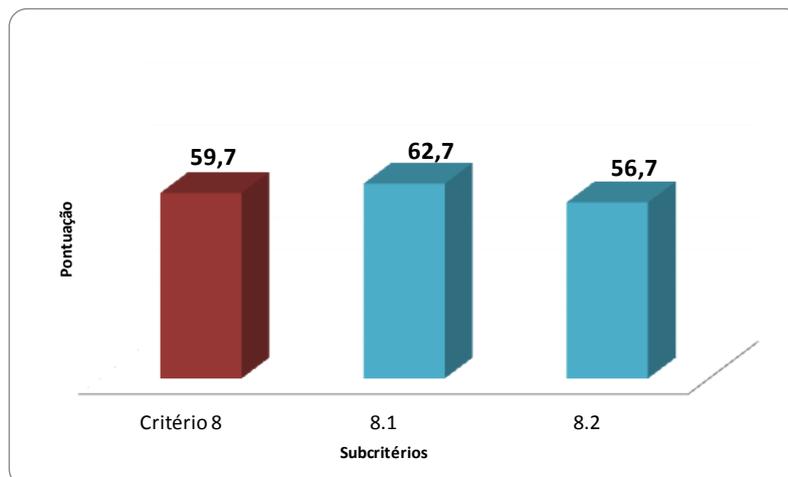
g) Critério 7 – Resultados relativos às pessoas



7.1 Resultados relativos à satisfação global das pessoas

7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas

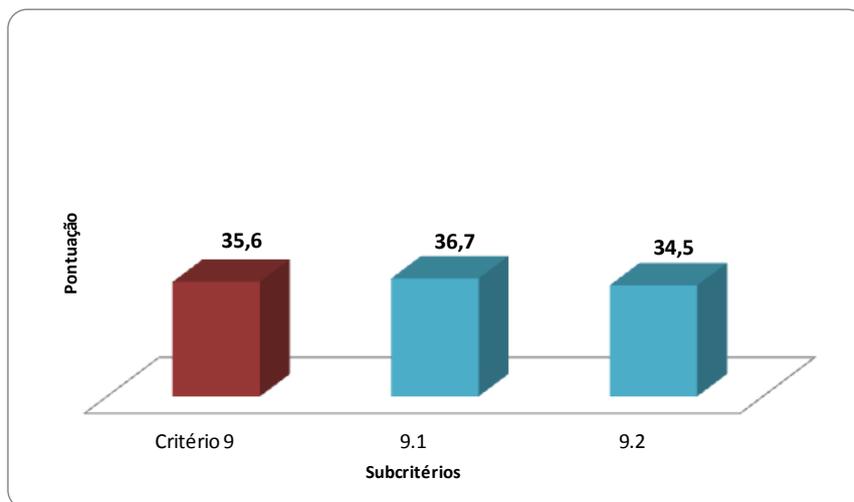
h) Critério 8 – Impacto na Sociedade



8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais

8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização

i) Critério 9 – Resultados de Desempenho Chave



9.1 Resultados externos: resultados e impactos quanto à realização dos objetivos

9.2 Resultados Internos – domínio da gestão e inovação

j) Resultados Globais

| Critérios | Pontuação Média | | Pontuação Média |
|--|-----------------|---|-----------------|
| 1 – Liderança | 53,3 | 6 - Resultados orientados para os cidadãos (clientes) | 49,5 |
| 2 – Planeamento e Estratégia | 45,2 | 7 - Resultados relativos às pessoas | 36,0 |
| 3 – Pessoas | 51,3 | 8 - Impacto na Sociedade | 59,7 |
| 4 – Parcerias e Recursos | 39,9 | 9 - Resultados de Desempenho Chave | 35,6 |
| 5 – Processos | 41,5 | | |
| Pontuação Média Critérios Meios | 46,2 | Pontuação Média Critérios Resultados | 45,2 |
| Média Global: 45,8 | | | |

A) PONTOS FORTES E SUGESTÕES DE MELHORIA

Pontos Fortes

- Procura da participação e envolvimento pelas partes interessadas internas e externas no desenvolvimento de documentos estratégicos, como o Regulamento Interno e Projeto Educativo do Agrupamento, e na imagem do “novo” agrupamento através do concurso aberto aos alunos para a criação do logotipo do agrupamento;
- Dinamização de reuniões entre as várias estruturas e a Diretora;
- Criação de um email institucional para todos os colaboradores – pessoal docente e não docente e atualização da página eletrónica do Agrupamento;
- Foi dinamizado e implementado um novo modelo de ata de avaliação que permite sistematizar a informação e monitorizar os resultados e as propostas de melhoria;
- Reorganização do pessoal nos serviços administrativos que permite uma polivalência e resposta aos assuntos em tempo útil e organizado para permitir uma maior proximidade com os vários tipos de utentes;
- Desenvolvido esforço para que os professores dos diferentes ciclos e níveis de ensino tivessem um tempo destinado a articulação curricular;
- Procura pela uniformização dos critérios gerais de avaliação em sede de departamento;
- A constituição do Agrupamento permitiu a dinamização da gestão de recursos com vista a suprir necessidades permanentes e/ou pontuais;
- Procura de uma ligação mais próxima e ativa com a comunidade escolar nomeadamente através do estabelecimento de novas parcerias;

SUGESTÕES DE MELHORIA

As ações de melhoria foram identificadas pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria identificadas em cada subcritério. A Equipa considerando a natureza das atividades propostas e os resultados obtidos identificou 5 grandes áreas de melhoria:

1. **Imagem do agrupamento (interna e externa) /comunicação/confiança pública/reputação**
2. **Objetivos mensuráveis, resultados e impactos/indicadores/monitorização**
3. **Tecnologias/recursos/ambiente**
4. **Cooperação/apoio aos colaboradores/capacitação/trabalho em equipa/ envolvimento/participação/divisão de tarefas/reconhecimento**
5. **Inovação e feedback/melhoria/mudança/cultura de aprendizagem/sugestões**

1. IMAGEM DO AGRUPAMENTO (INTERNA E EXTERNA) /COMUNICAÇÃO/CONFIANÇA PÚBLICA/REPUTAÇÃO

| | |
|---|--|
| Relação com os critérios CAF: | 1 – Liderança 4 – Parcerias e Recursos 8 – Impacto na Sociedade |
| <ul style="list-style-type: none">• Criar Plano de Comunicação• Definir circuito de comunicação: tipo de comunicações, responsáveis e meios Criação de um folheto/PowerPoint com a Missão, Visão e Valores da organização• Implementar um sistema eficaz para a gestão da informação, através do email, página web e plataforma Moodle• Monitorizar a eficiência dos canais de informação existentes• Mais informação e atualizada sobre as atividades do agrupamento desenvolvidas na página eletrónica do Agrupamento• Destacar informação de última hora e alterações introduzidas nos documentos afixados - maior rapidez no retirar a informação desatualizada nos placards• Rentabilização da plataforma Moodle (estender a sua utilização a todas as escolas do agrupamento) como ferramenta de divulgação de trabalhos e de acontecimentos em que o Agrupamento participa, de partilha de materiais de aprendizagem e de tarefas entre docentes e discentes e potenciadora da relação com os pais e encarregados de educação• Utilização do Moodle para informações da direção e legislação• Implementar um espaço na plataforma Moodle destinada a sugestões/reclamações• Melhorar o serviço de email institucional• Formação sobre a utilização do email• Candidatura a uma certificação PEF• Elaborar uma lista onde constem os parceiros, o âmbito das parcerias estabelecidas e os obje- | |

tivos das mesmas

- Identificar empresas/instituições que possam ser uma mais-valia para os alunos, pais ou funcionários estabelecerem um acordo de parceria mesmo que informal
- Proceder ao levantamento de necessidades específicas no agrupamento e contactar entidades com recursos para as colmatar
- Divulgar (por exemplo, na página escola) "Base de dados" com os parceiros da comunidade que estão envolvidos com o Agrupamento, mediante celebração de protocolos de parceria (e/ou também os parceiros que se mostram disponíveis para colaborar mediante as necessidades diagnosticadas "bolsa de recursos")
- Parceria com o Banco Dadiva Sangue
- Fomentar o intercâmbio com mais parceiros relevantes nomeadamente na área da educação na região
- Contactar outras instituições do ensino superior da região para estabelecer parcerias relevantes
- Publicitação das decisões do C.G e do C.P nas restantes escolas do agrupamento
- Criar canais de mais e melhor informação sobre as tomadas de decisão por parte da direção visto que muitos dos entrevistados não têm opinião sobre o papel desempenhado pela direção;
- Diagnosticar áreas de responsabilidade social e organizacional que precisam de intervenção e operacionalizar atividades propostas pelo Conselho Pedagógico
- Averiguar pertinência de reativar o Concurso Etyka: envolvimento das turmas em ações solidárias junto da terceira idade, dos jardins-de-infância e da população carenciada
- Dinamizar a Feira das profissões
- Informar os representantes legais das tomadas de decisão através das associações de pais
- Criar meios mais eficazes de veicular a informação sobre possíveis projetos de apoio a alunos mais carenciados para que estes possam ascender a níveis de ensino mais elevados
- Instituir um email de turma para os alunos a partir do 2º ciclo
- Fomentar a criação de uma associação de antigos alunos que permita que estes se mantenham e contato e mantenham contacto com a escola
- Criar uma forma de acompanhamento e monitorização da empregabilidade ou prosseguimentos dos estudos dos alunos após o término do seu curso de formação ou saída do Agrupamento
- Apurar a taxa de empregabilidade, dos alunos que concluem os cursos profissionais, nas empresas / serviços da região
- Observar a tendência do número de alunos inscritos nos Cursos Vocacionais e nos Cursos Profissionais e o número de alunos que concluíram os respetivos cursos.
- Criar um boletim informativo periódico
- Apostar na melhoria da imagem da escola junto da comunidade escolar e do meio envolvente relativamente aos cursos profissionais

2. OBJETIVOS MENSURÁVEIS, RESULTADOS E IMPACTOS/INDICADORES/ MONITORIZAÇÃO

Relação com os critérios CAF:

2 – Planeamento e Estratégia

5 – Processos (Processo Pedagógico)

9 – Resultados Chave (Resultados Escolares)

- Definir no PE metas e objetivos a alcançar
- Definir o P.E com áreas e objetivos estratégicos claros que depois deverão ser cruzados com as atividades e projetos delineados no PAA
- Incluir análise fatores de risco no PE
- Criação de impresso próprio para registo da eficácia/avaliação dos resultados das ações do PAA. Após a criação do PE os objetivos estratégicos e as orientações macro (missão, visão e valores) devem ser desdobrados no PAA e nos planos de departamento e fazerem-se sentir no terreno
- Criar documentos de monitorização
- Monitorizar os processos durante o ano letivo e proceder a uma avaliação mais objetiva no final do ano letivo através de grelhas uniformizadas e aprovadas em conselho pedagógico
- Criação de uma equipa de acompanhamento e análise dos resultados com uma metodologia consistente de reflexão sobre os mesmos para proporem estratégias conjuntas de atuação
- Equipa permanente de autoavaliação mantendo o processo de autoavaliação um processo contínuo
- Relatórios trimestrais de balanço do trabalho desenvolvido nos departamentos
- O CG deve criar ferramentas que permitam monitorizar/avaliar a eficácia das ações desenvolvidas
- Criar ferramentas de avaliação com base nos “indicadores de medida” da coluna avaliação do PID alinhadas para a elaboração do PE
- No final do 1º ano de mandato deve ser feita um a análise dos riscos e oportunidades e identificados os fatores críticos de sucesso
- O conselho pedagógico e os departamentos devem avaliar as necessidades de reorganização e melhoria das estratégias e métodos de planeamento e propor melhorias nas práticas. Esta avaliação deve ser efetuada a partir de ferramentas previamente concebidas
- Criar um novo modelo/matriz do PAA com coluna para registo dos indicadores de medida das ações propostas e com colunas para registo de articulação das mesmas com os objetivos estratégicos e operacionais (a constar no PE)
- Criar ferramentas que permitam que cada um seja responsável por monitorizar e medir o seu contributo para a consecução dos objetivos do agrupamento
- Estabelecer indicadores de referência que permitam avaliar o desempenho do agrupamento ao nível da qualidade e eficácia das estratégias de superação apresentadas
- Ponderar a possibilidade de definição de orçamento para cada departamento por ano letivo
- Criar um mecanismo de registo das flutuações da população escolar (nº de alunos inscritos; nº de alunos que se mantiveram no agrupamento na transição de ciclo; nº de transfe-

rências; nº de anulações de matrícula; nº de transferências para a ETLA...)

- Relatório anual de concretização de todas ações/projetos desenvolvidos no Agrupamento (dirigidos aos alunos / que tiveram impacto na qualidade de vida dos alunos: satisfação, bem-estar, ...)
- Criação e/ou aperfeiçoamento de ferramentas de monitorização das atividades de ensino personalizado (apoio ao estudo, apoio individualizado, atividades para valorizar a excelência...)
- Criar uma ferramenta de avaliação do impacto da introdução dos "ninhos" ou um grupo de reflexão sobre esta metodologia
- Criar oportunidades para potenciar os alunos que mostram mais capacidades (planos de desenvolvimento)

3. TECNOLOGIAS/RECURSOS/AMBIENTE

Relação com os critérios CAF:

4 – Parcerias e Recursos
8 – Impacto na Sociedade

- Implementação de controlo informático de entradas e saídas de alunos
- Introdução de sumários digitais
- Introdução de cartão eletrónico de pagamentos
- Introdução de programas informático de controlo de faltas de alunos para informar aos E.E. em tempo real
- Averiguar formas para dinamizar a continuidade das obras de recuperação
- Criação de um centro educativo.
- Implementar uma política de gestão das tecnologias
- Analisar formas de rentabilizar a utilização das instalações e equipamentos
- Formação sobre utilização de quadros interativos
- Proceder ao levantamento, junto das coordenadoras de escola e coordenadores de departamento de aspetos a melhorar em termos de infraestruturas e meios informáticos, designadamente nas escolas de 1º ciclo enviar a informação para a Câmara
- Criação de um centro educativo no espaço da EB23 para que se rentabilize espaços, recursos, equipamentos
- Implementar o PTE
- Utilizar energias renováveis
- Proceder ao levantamento de necessidades em relação aos acessos.
- Proceder ao levantamento de potenciais alterações no âmbito das normas ambientais.
- Coordenar serviços de papelaria e reprografia
- Melhorar e ampliar a rede informática
- Promover plataformas de aprendizagem
- Institucionalizar a escola virtual
- Melhorar a acessibilidade para pessoas deficientes
- Melhorar o estado de conservação dos espaços da escola bem como dos equipamentos.
- Melhorar a limpeza e higiene da escola, especialmente das casas de banho.
- Melhorar a qualidade das refeições na cantina da escola sede
- Sensibilizar a população escolar (alunos, professores, ...) para questões ambientais, através de folhetos informativos e/ou de alerta a afixar nas salas junto às portas "lembretes" para: desligar a luz, o projetor, computadores, fechar janelas, ...)
- Fomentar a separação de lixos nas escolas do Agrupamento
- Cada serviço ter uma "ficha de registo de situações anómalas" (avarias, falhas, situações de desgaste de material...) que facilitassem a recolha e resolução atempada dos problemas

4. COOPERAÇÃO/APOIO AOS COLABORADORES/CAPACITAÇÃO/TRABALHO EM EQUIPA/ENVOLVIMENTO/PARTICIPAÇÃO/DIVISÃO DE TAREFAS/RECONHECIMENTO

Relação com os critérios CAF:

3 – Pessoas (Colaboradores)

7 – Resultados relativos às pessoas

- Elaboração do P.E de forma participada identificando a Missão e Valores
- Promover reuniões entre os coordenadores e a Diretora para partilhar a missão e valores da organização e definir estratégias de liderança e motivação
- Supervisão pedagógica
- Promover coordenação entre departamentos (eventualmente criar horários comuns para reuniões entre departamentos)
- Tornar mais frequentes as oportunidades para dinamizar o envolvimento das partes interessadas
- Criar uma equipa de trabalho para indagar e planear, levantamento de necessidades de formação de forma cíclica e regular para a elaboração do plano de formação
- Promoção de maior número de ações de formação contínua (Centro de Formação) em consonância com as carências manifestadas ou a manifestar pelos docentes e não docentes
- Formações internas (Assistentes Técnicas) através de recursos internos
- Incentivar a autonomia criando grupos de trabalho
- Promover uma reunião entre quem deixa a instituição e quem o substitui
- Criar redes de trabalho internas
- Formação entre pares
- Criar formações modulares ou outras em colaboração com as empresas da região a formação os colaboradores das mesmas e/ou diversificar a formação desses mesmos colaboradores e alunos do agrupamento
- Passar a registar-se em ata o reconhecimento dos esforços dos colaboradores

5. INOVAÇÃO E FEEDBACK/MELHORIA/MUDANÇA/CULTURA DE APRENDIZAGEM/SUGESTÕES

Relação com os critérios CAF:

3 – Pessoas (Colaboradores)

6 – Resultados orientados para os cidadãos (Alunos e Encarregados de Educação)

7 – Resultados relativos às pessoas

- Promover estratégias de inovação: recorrer ao processo de *bench learning*³; Criação/participação em projetos direcionados para os docentes
- Assegurar uma monitorização sistemática dos fatores internos significativos de mudança e fatores decisivos externos para a modernização e inovação
- Criar estruturas que assegurem a informação de retorno (por exemplo através dos questionários ou caixa de sugestões)
- Aumentar o grau de participação dos EE na vida escolar dos seus alunos procurando alternativas às tradicionais reuniões para entrega de avaliação ou hora de atendimento do DT
- Desenvolver e aplicar questionários de forma cíclica e regular e proceder à publicação dos resultados/resumos/conclusões
- Atendendo às ferramentas desenvolvidas para esta autoavaliação os inquéritos a aplicar a alunos e/ou encarregados de educação deverão conter questões que permitam aferir grau de satisfação com: a) transparência da legislação e processos de avaliação (transparência das deliberações e processos de tomada de decisão, parceria educacional formal entre professores e alunos/formandos, comunicação interna, etc.); b) qualidade e transparência da informação prestada c) a capacidade da instituição em inovar e melhorar
- Atendendo as ferramentas desenvolvidas para esta autoavaliação os inquéritos ao pessoal docente e não docente deverão considerar: a) Fazer um questionário para os docentes e outro para não docentes; b) Retirar a questão 20 e substituir pela questão 36; c) Retirar a questão 7; d) alterar a escala do questionário para NS/NA - Não sabe/ não se aplica; 1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Pouco satisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito; e) incluir as questões: “Atitude de cada um perante a mudança” e “Envolvimento de cada um nas atividades extracurriculares do Agrupamento”
- Sistematizar formas de auscultar o grau de satisfação dos colaboradores relativamente à capacidade de resolução de conflitos e de satisfazer e conciliar as necessidades das partes interessadas
- Envolver os alunos/formandos e outras partes interessadas na conceção e melhoria dos serviços e produtos
- Averiguar pertinência de implementação de Livro de Elogios
- Reunir com os alunos periodicamente
- Criar a Assembleia de delegados de turma
- Dinamizar a organização dos alunos numa associação
- Dinamizar estratégias motivacionais para alunos do Secundário para uma maior participação dos próprios e encarregados de educação

³ É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. O *bench learning* enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas. (Manual CAF 2012)

- Aplicar questionários específicos, referentes a cada serviço para se poder avaliar a sua acessibilidade
- Criar mecanismos que visem um maior envolvimento dos alunos e corresponsabilização na sua própria aprendizagem: por exemplo, fazer um levantamento da opinião dos alunos sobre os apoios que a escola oferece para a promoção do sucesso educativo (secundário e profissional), sobre o que funciona, o que não funciona e porquê e o que a escola poderia oferecer mais

B) CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este processo de autoavaliação foi bastante enriquecedor para a EAA. Sendo este um agrupamento recente, este processo aproximou pessoas de diferentes escolas/ciclos/áreas de trabalho. Além disso, todo o trabalho de recolha de evidências permitiu um conhecimento maior das várias realidades do Agrupamento, em primeiro lugar, para a própria e, esperamos, para o resto da comunidade educativa. Finalmente queremos realçar a importância da parceria estabelecida com a entidade externa para o sucesso deste processo que constituiu um fator impulsionador do processo de autoavaliação e um mediador que permitiu a conciliação e articulação entre os diferentes aspetos abordados pelo modelo.

Como em todos os projetos, houve aspetos que consideramos mais positivos e alguns constrangimentos com que nos deparamos ao longo deste percurso.

Assim, apontamos como aspetos positivos:

- O facto de a equipa ser constituída por 18 elementos e o trabalho de pares em cada critério, o que permitiu rentabilizar a recolha de evidências e enriquecer o debate.
- A discussão nas reuniões da EAA foi sempre vista como um valor acrescentado inerente a este processo, levando a que os consensos alcançados e o resultado final do nosso trabalho sejam (esperamos!) mais que uma mera soma de perspetivas e análise individuais.
- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento do Agrupamento e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão nas diferentes áreas. Outras evidências foram recolhidas tendo por base a observação e a entrevista a vários elementos do Agrupamento, nomeadamente a Diretora, Chefe dos Serviços Administrativos, responsáveis de Projetos e outros.
- A significativa taxa de adesão dos docentes e funcionários neste processo de autoavaliação permitiu um conhecimento do grau de satisfação e da perceção que têm do Agrupamento. Será necessário, no entanto, dar maior atenção à participação dos parceiros.
- Este projecto permitiu a activação do email institucional do pessoal docente e não docente estimulando a sua utilização;
- A possibilidade de se efetuar um Plano de Melhorias, abrangendo as várias vertentes da ação do Agrupamento, sempre de acordo com as necessidades da comunidade educativa e na perspetiva de uma melhoria contínua.

Ao longo deste percurso surgiram também alguns desafios, nomeadamente:

- Ao nível da conciliação de horários dos membros da equipa, o que por vezes impossibilitou uma resposta mais célere às metas a que nos propusemos.
- A falta de alguns registos organizados dificultou a recolha de evidências, tornando a entrevista à Diretora e a observação em instrumentos privilegiados de alguns critérios para a recolha de evidências.
- O facto de ser um Agrupamento recente, onde ainda não existiu a possibilidade de construção de alguns documentos estruturantes, nomeadamente o Projeto Educativo, o qual deve nortear toda a ação do Agrupamento, e de verificação do impacto desta nova realidade em termos organizacionais, também dificultou a recolha de evidências.

A EAA espera que este percurso já percorrido e o que ainda falta resulte numa oportunidade de enriquecimento para o Agrupamento, constituindo um instrumento de reflexão e debate e um plano de melhorias que vise a qualidade do ensino e a (Re)construção de uma identidade. No entanto, este caminho só terá sucesso se houver o envolvimento de todos, em todas as etapas inerentes ao processo de autoavaliação, sustentado pela procura de uma cultura unificadora de qualidade.

ANEXOS

Anexo I – Grelha de Autoavaliação;

Anexo II – Questionários aplicados aos Alunos e Encarregados de Educação

Anexo III – Resultados e tratamento estatístico dos questionários aplicados aos alunos e Encarregados de Educação

Anexo IV – Questionário aplicado ao pessoal docente e pessoal não docente

Anexo V - Resultados e tratamento estatístico dos questionários aplicados ao pessoal docente e pessoal não docente

Anexo VI - Questionário aplicado às entidades parceiras

Anexo VII - Resultados e tratamento estatístico dos questionários aplicados às entidades parceiras