



Ministério da Educação e Ciência

Agrupamento de Escolas de Cuba

**Observatório de Qualidade
do Agrupamento de Escolas de Cuba**

Relatório da Atividade desenvolvida pela equipa

2007-2012

Fevereiro 2012



Índice

1 - Introdução	2
2 - Metodologia	4
2.1. - O modelo CAF	4
2.2. - Público-alvo	5
3 - Resultados	6
4 - Considerações	9
Anexo 1	11



1 - Introdução

A evolução das sociedades tem veiculado a necessidade de avaliar os procedimentos das organizações, ao serviço da qualidade prestada. Nesta linha de pensamento, o Agrupamento de Escolas de Cuba constituiu a sua primeira equipa de autoavaliação no ano letivo de 2007/2008. No ano letivo de 2008/2009, formou-se o Observatório de Qualidade do Agrupamento de Escolas de Cuba, que se mantém até ao presente ano letivo.

Esta equipa de docentes foi incumbida, pelo então Conselho Executivo, agora Diretor, de proceder à implementação da avaliação interna do agrupamento, sustentada pelo modelo CAF¹ (Estrutura Comum de Avaliação), “modelo europeu de autoavaliação inspirado no Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management* / Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)”, que avalia as organizações segundo nove critérios e tem em conta os meios e os resultados.

(...) as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. A CAF permite uma análise organizacional segundo diferentes perspetivas, que representam os aspetos principais da gestão de uma organização (...).

Fonte: http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf

De acordo com o referido modelo, a finalidade da avaliação é alcançar a excelência baseada nos princípios de “orientação para resultados, focalização no cliente, liderança e consistência de objetivos, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem à tomada de decisão baseada em factos, parcerias mutuamente benéficas, responsabilidade pública”. Estes princípios nortearam a elaboração dos questionários de avaliação e satisfação, seu tratamento e conseqüente definição de áreas de melhoria. Assumiu-se que o nível de Excelência é o patamar almejado e, optou-se por manter, como *áreas de melhoria*, as variáveis que obtiveram uma pontuação inferior a 75%.

Na lógica da missão estatuída, a equipa de autoavaliação, suscitou e reuniu informação relevante junto do público-alvo, procedeu à sua análise e contribuiu para a determinação de um caminho que propiciou à escola a definição da sua visão, isto é, “a aspiração do que

¹ Common Assessment Framework/ Estrutura Comum de Avaliação (www.dgaep.gov.pt)



este agrupamento pretende fazer e onde pretende chegar”, através do envolvimento das diferentes partes interessadas, da comunidade escolar e seus parceiros/colaboradores.

Em síntese, a equipa elaborou inquéritos por questionário e entrevista, procedeu à sua análise e, baseada nestes, conceptualizou o pulsar do agrupamento, que se operacionalizou nas ações de melhoria, atualmente em desenvolvimento. Estes procedimentos permitem a regulação e prospetivação do trabalho da equipa do observatório e conseqüente melhoria do desempenho do agrupamento.

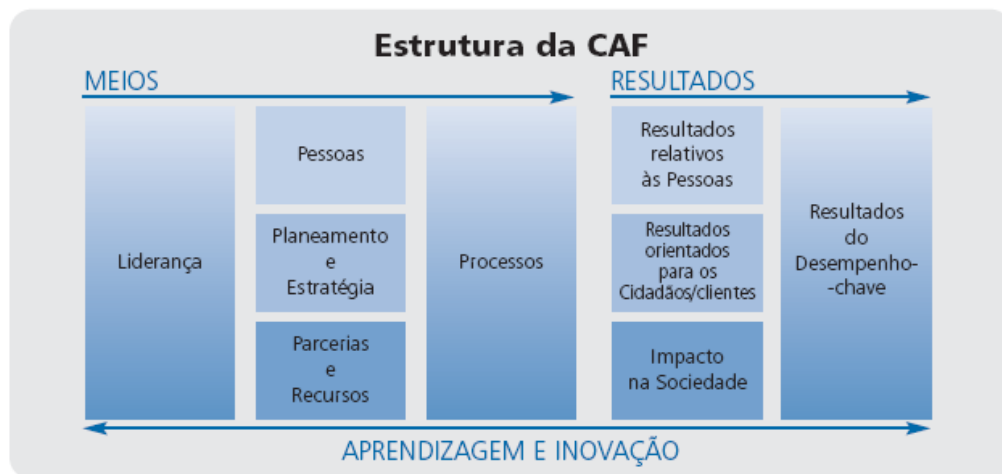


2 - Metodologia

2.1. - O modelo CAF

A opção metodológica tomada, pela equipa, baseou-se no Modelo CAF, “modelo europeu de autoavaliação inspirado no Modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*/Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade) ” que procurou a concretização, através dos passos delineados, que se enunciam:

Quadro nº1 – Estrutura da CAF



A estrutura com as nove caixas identifica os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional.

Fonte: http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Modelo_CAF%202006_edição%20portuguesa_completo.pdf

- 1º - Organização e planeamento da Autoavaliação (AA) – efetuada pelo órgão de gestão (ano letivo 2008/2009);
- 2º - Divulgação do projeto de AA - efetuada pelo órgão de gestão (ano letivo 2008/2009);
- 3º - Criação da equipa de AA - efetuada pelo órgão de gestão (ano letivo 2008/2009);
- 4º - Formação e sensibilização – quatro elementos assistiram a um seminário de sensibilização ao modelo CAF, dois elementos da equipa fizeram formação no âmbito da CAF e um elemento em SPSS (ano letivo 2009/2010);
- 5º - Definição das opções metodológicas tomadas e elaboração dos questionários de Avaliação e Satisfação (ano letivo 2008/2009);
- 6º - Aplicação dos questionários (ano letivo 2008/2009 a 2010/2011);



7º - Realização de *focus group* e elaboração do relatório de avaliação com base nos resultados dos inquéritos por questionário e entrevista (ano letivo 2010/2011);

8º - Elaboração do Plano de Melhorias com base no relatório de autoavaliação (ano letivo 2010/2011);

9º - Divulgação do Plano de Melhorias (ano letivo 2010/2011);

10º - Implementação do Plano de Melhorias (ano letivo 2011/2012);

11º - Reformulação dos questionários e planeamento da 2ª fase de aplicação, em formato digital (ano letivo 2011/2012).

Os aspetos consubstanciados na estrutura do modelo CAF, sustentaram o modelo de análise utilizado e possibilitaram a construção, aplicação e análise dos inquéritos por questionário. Efetuada a análise, verificou-se o enviesamento de alguns resultados dos questionários, que suscitaram questões, posteriormente esclarecidas através de entrevistas *focus group*. Para o efeito, foram convocados os coordenadores de departamento e os representantes do pessoal não docente. Na sequência, efetuou-se a triangulação de dados, considerando os resultados dos questionários e entrevistas (resultados internos), os dados do plano de ação do Diretor e o relatório da IGE de 2007/2008). Estes dados foram importante contributo para a revisão do PEA. Com os resultados obtidos, procedeu-se, também, à hierarquização de necessidades e elaboração de planos de melhoria, que foram apresentados e discutidos no seio da comunidade escolar. No presente ano letivo, 2011/2012, com base nos planos de melhoria elaborados e aprovados, constituíram-se equipas que operacionalizam as ações previstas. Atualmente, a equipa do observatório, encontra-se a reformular os inquéritos por questionário para a segunda fase de avaliação, a testar hipóteses de aplicação *online* e a monitorizar as ações de melhoria.

2.2. - Público-alvo

Os questionários foram aplicados a um universo coincidente com a amostra, porque a dimensão da população, aplicada a fórmula de amostragem, era praticamente coincidente com a mesma.

Quadro n° 2 – Público-alvo

Público-alvo	N° de inquiridos		Retorno	Percentagem
Pessoal Docente	Quest.1	68	52	76,4%
	Quest.2	68	61	89,7%
Pessoal Não docente	Quest.3	52	30	57,6%



Pais/ Enc. Educação		Quest.4	391	234	58,9%
Alunos E	1º ciclo (3º/4ºanos)/ 2º ciclo	Quest.6	168	168	100%
	3º ciclo	Quest.5	134	106	79,1%
Formandos CNO		Quest.7	60	34	56,6%

3 - Resultados

A análise dos questionários de avaliação, enquadrada nos princípios da organização e funcionamento, evidencia necessidades, como a identificação e estabelecimento de prioridades para as mudanças a efetuar, indicadores que veiculam a adequação periódica e assertiva da missão, visão e valores.

Quadro nº 3 – Resultados Questionários de Avaliação (1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7)

Crítérios		Quest1	Quest2	Quest3	Quest4	Quest5	Quest6	Quest7	Média
1	Cultura e Liderança	78%	65%	66%	70%	69%	58%	87%	70%
2	Planeamento e Estratégia / Processos-chave	71%	69%	56%	75%	72%	71%	67%	69%
3	Gestão de Pessoas	80%	66%	58%	59%	78%	–	67%	68%
4	Parcerias e Recursos	79%	74%	73%	69%	74%	73%	59%	72%
5	Resultados	82%	76%	68%	69%	70%	–	63%	71%

Fonte: Questionários de Avaliação -1,2, 3, 4, 5, 6, 7

A reflexão mais apurada de cada critério remete para a necessidade de desenvolver ações que incluam a transparência e a ética, princípios do serviço público que asseguram a comunicação alargada da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais, comuns a todos os colaboradores do agrupamento. Estes propósitos criam condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências das estruturas intermédias, facilitadores do *empowerment*.

Relativamente à gestão de pessoas, os resultados veiculam a necessidade de identificar as suas competências atuais, quer ao nível individual quer organizacional, que levem ao desenvolvimento sustentado de planos de formação pessoal.



Na mesma linha de pensamento, no que respeita a parcerias e recursos, recomenda-se a abertura a ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos e a utilização de mecanismos apropriados para a sua recolha, assegurando, assim, a transparência da organização, bem como as suas decisões e ações.

Quanto à dimensão, gestão dos processos e mudança, considera-se que importa definir indicadores para a implementação de processos ancorados em objetivos de desempenho, que possibilitem, por um lado, medir e rever a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e, por outro, facultem a introdução de práticas de *benchmarking*.

A análise dos resultados, orientados para o público-alvo, propõe, como ação a implementar, a disponibilidade e iniciativa para aprender com as inovações de outras organizações nacionais e internacionais, envolvendo as partes interessadas na inovação dos processos, através da identificação, reflexão e superação de obstáculos.

A vertente, resultados relativos às pessoas, veicula que deverá ser assegurada uma gestão previsional dos recursos humanos, adequada à realização das atividades, que revele equilíbrio entre estas e os responsáveis pela sua execução; ações estas, que permeiem a implementação de uma política de gestão de recursos humanos, assente no planeamento e estratégia da organização.

Os resultados de desempenho sugerem, ainda, a necessidade de uma melhoria qualitativa do serviço oferecido, sustentada na análise e reflexão das avaliações, que permita a reorganização da prática, fundamentada em questões didáticas. Propõe-se que esta reflexão se desenvolva em departamento curricular, de forma a promover a articulação pedagógica intra e entre ciclos e a facilitar a avaliação da eficácia das estratégias de ensino utilizadas.

De referir, também, a necessidade de agir junto dos professores e pais para um acompanhamento mais individualizado dos alunos com maiores dificuldades.

Na continuidade dos pressupostos anteriormente enunciados, a leitura mais atenta, dos resultados da aprendizagem dos últimos três anos letivos (2008/2009 a 2010/2011), evidencia que a taxa de sucesso do ensino regular, ao nível interno, tem evoluído de forma favorável. Em 2008/2009, no ensino básico, a média foi de 92,46%, ou seja 0,53% acima da média nacional. No ensino regular mantém-se a diferença positiva de 0,10%. O curso CEF/T2 teve 100% de sucesso, o que significa 8,7% acima da média



nacional, enquanto que no secundário/EFA continua a verificar-se a tendência positiva acima da média nacional de 16,61%.

No ano de 2009/2010 verifica-se, a nível do ensino básico, um diferencial de 0,45%, abaixo da média nacional. No que respeita ao ensino básico EFA B3, o sucesso foi de 100%, verificando-se uma taxa de 18% acima da média nacional. Quanto ao EFA secundário obteve também um sucesso de 100%, verificando-se uma taxa de 15,6% acima da média nacional.

No ano de 2010/2011 observa-se, ao nível do ensino básico, um diferencial de 0,25% abaixo da média nacional. Relativamente ao ensino básico EFA B3, o sucesso foi de 87,5%, superando a média nacional em 7,1%. Quanto ao curso CEF/T3 o sucesso foi de 100% superando a média nacional em 5,8%. Finalmente, no que respeita ao secundário/EFA o sucesso foi de 100%, apresentando um valor de 14,2% acima da média nacional.

Os resultados apresentados pelo GAVE, referentes a avaliação externa, no ano letivo de 2010/2011, situam o agrupamento, a nível do 1º ciclo, com uma taxa de 64,5%, ou seja, 4,3% abaixo da média nacional. No que respeita a disciplina de língua portuguesa é, contudo, coincidente com a média da NUT III e inferior em 1,1% à NUT II. Saliente-se, no entanto, que na escola de Vila Ruiva a média (69,5%) é superior à nacional e que o mesmo acontece com a turma A4 da escola de Cuba, cuja média é de 70,5%. Na disciplina de matemática, a média nacional situa-se nos 67,8% e, o agrupamento, nos 54,8%.

A nível do 2º ciclo, a disciplina de língua portuguesa situa-se nos 68,1%, enquanto a média nacional é 64,6%, destacando-se a turma A com 70,7% e a turma B com 66,1%. De referir, ainda, que o resultado do agrupamento supera a média da NUT III em 7% e a NUT II em 5,3%. Na disciplina de matemática, o nível do agrupamento é 59,6%, enquanto que a média nacional é 58%. Registe-se que supera a NUT III em 4,6% e a NUT II em 2,7%. A turma B supera a média nacional em 6,6%.

A consulta dos dados MISI, numa perspetiva diacrónica, a nível do 3º ciclo, revela que a disciplina de língua portuguesa apresenta no ano letivo de 2008/2009 o valor 65,96%, melhorando o desempenho no ano seguinte em 10,04%. Esta tendência é instável e, em 2010/2011, apresenta o valor 42,86%. No que à matemática respeita, o quadro evolutivo



é semelhante: em 2008/2009 o valor apresentado é de 46,81%, subindo para 60% em 2009/2010 e decrescendo, em 2010/2011, para 19,05%.

Em suma, esta análise permitiu identificar áreas do saber mais deficitárias e possibilitou a redefinição de estratégias de ação pedagógica, que irão potenciar a melhoria das aprendizagens. Para operacionalizar estas medidas, foi criada uma equipa, na lógica do plano de melhoria, em desenvolvimento no agrupamento, que estuda a *criação de espaços de reflexão sobre os resultados do trabalho* e que tem por objetivos:

- Regular a ação desenvolvida nos diferentes espaços de trabalho e seus resultados;
- Refletir sobre as práticas didáticas, em departamento curricular;
- Articular práticas pedagógicas intra e entre ciclos;
- Avaliar a eficácia das estratégias de ensino utilizadas;
- Promover a articulação e avaliação curricular dos diferentes níveis de ensino pelo Conselho Pedagógico.

4 - Considerações finais

No final deste primeiro ciclo de avaliação interna, a equipa do observatório considera que os resultados obtidos, na análise dos diferentes inquéritos, se situam num nível bastante satisfatório, o que não invalida a constante procura da excelência. Ao assumir os princípios enunciados e de acordo com os resultados, a equipa elencou um conjunto de ações, que considerou essenciais para a mudança e conseqüente melhoria do desempenho global do agrupamento. Este conjunto de ações, amplamente debatido nas diferentes estruturas intermédias e diretivas, esteve na origem do plano de ação do agrupamento, que foi orientado em oito dimensões (anexo 1), de desenvolvimento prioritário. Neste momento, estão no terreno equipas que asseguram a implementação dessas ações.

Em síntese, a equipa do observatório continua o seu trabalho, numa perspetiva sistémica e reguladora da ação educativa, apoiando a monitorização das ações de melhoria. Atualmente, a equipa desenvolve trabalho no âmbito da reformulação/readequação dos inquéritos por questionário e encara a possibilidade da próxima aplicação dos mesmos, ser efetuada *online*, de modo a agilizar o processo.



Cuba, fevereiro de 2012

A Equipa do Observatório de Avaliação

Bárbara Esparteiro

Carlos Vargens

Florinda Almeida

Judite Diogo

Licínia Silva

Maria de Fátima Pestana

Paula Costa Gomes



Anexo 1



Agrupamento de Escolas de Cuba

Quadros de apoio à elaboração do Plano de Melhorias

A presente proposta é o corolário dos resultados dos questionários de avaliação e satisfação aplicados à comunidade educativa (docentes, não docentes, alunos e pais e encarregados de educação) do Agrupamento de Escolas de Cuba, no letivo 2008/2009 e 2009/2010.

Foi elaborada de acordo com os pressupostos definidos no modelo CAF, tomando como referência as pontuações obtidas nas diferentes dimensões que integram os questionários de avaliação.

LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA AGREGADAS POR TEMAS - Avaliação

LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA AGREGADAS POR TEMAS - Avaliação		
Tópicos/sugestões de melhoria da EAA	Temas	Sugestões das partes interessadas
<ul style="list-style-type: none">• Aceitação de críticas e sugestões para a melhoria da organização e do estilo de liderança. (média 51%)• Implementação de sistemas de gestão da qualidade, que contribuam para a melhoria da escola. (média 51%)• Respeito pelas expectativas das partes interessadas (alunos, docentes, não docentes, pais e encarregados de educação (média 61%)		<ul style="list-style-type: none">• Criação de um fórum aberto à comunidade• Colocação de caixa de reclamações/sugestões no átrio da escola• Identificação de um responsável pela leitura/resposta e encaminhamento das reclamações/solicitações para os serviços visados
<ul style="list-style-type: none">• Partilha de informação relevante com as partes interessadas. (média 51%)• Criação de condições para a comunicação eficaz às partes interessadas (eg. divulgação das atas do pedagógico, reuniões periódicas para não docentes). (média 58%)• Promoção de uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo. (média 42%)	Cultura e Liderança	<ul style="list-style-type: none">• Colocação de placards na sala de assistentes operacionais para partilha de informação relevante• Atualização regular (semanalmente?) da informação disponível on-line• Agilização das reuniões de acordo com o previsto nos documentos: decreto-lei nº75/2008 (http://legislacao.min-edu.pt/np4/np3content/?newsId=1953&fileName=decreto_lei_75_2008.pdf) e despacho 5328/2011 (http://dre.pt/pdf2sdip/2011/03/06100000/1451914526.pdf)



		<p>no que concerne a competências, periodicidade e conteúdo funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituição formal do horário de atendimento do diretor (quinzenal)
<ul style="list-style-type: none"> Planificação em equipa e reflexão de práticas pedagógicas (reuniões departamentais). (média 67%) 	<p>Planeamento e Estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Priorização dos aspetos pedagógicos Envio de documentação prévia, por email, moodle, ... para agilização das reuniões.
<ul style="list-style-type: none"> Articulação entre pessoal docente e não docente e estruturas de educação. (média 40%) 		<ul style="list-style-type: none"> Realização de seminário anual para discussão da avaliação dos instrumentos de autonomia do Agrupamento.
<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento das estruturas na elaboração, operacionalização e avaliação do plano anual de melhoria/projeto educativo. (média 43%) 		<ul style="list-style-type: none"> Formação de equipa para criação e desenvolvimento de uma cultura aberta à inovação através de <i>benchmarking</i> - laboratórios de aprendizagem Monitorização, medição e/ou avaliação e regulação do desempenho da organização a todos os níveis
<ul style="list-style-type: none"> Resposta adequada a necessidades identificadas (eg. diferenciação pedagógica e distribuição/monitorização do trabalho das pessoas). (média 69%) 		<ul style="list-style-type: none"> Fórum do aluno on-line e presencial (anual) Assembleia/parlamento de alunos com representantes de cada turma (trimestral)
<ul style="list-style-type: none"> Criação de condições para que os alunos desenvolvam os seus espaços de intervenção na escola. (média 71%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento/articulação das pessoas na identificação e resolução de problemas. (média 47%) Criação de espaços de reflexão sobre os resultados do trabalho (média 26%) 	<p>Gestão de pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Seminário anual para discussão da avaliação dos instrumentos de autonomia do Agrupamento.
<ul style="list-style-type: none"> Transparência na atribuição de funções, de acordo com competências individuais (média 54%) 		<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de cargos de acordo com competências
<ul style="list-style-type: none"> Definição e promoção de modalidades de formação adequadas. (média 43%) 		<ul style="list-style-type: none"> Criação de equipa de acompanhamento aos novos elementos da organização (tutorias, acompanhamento na mudança de serviço)
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento aos novos elementos da instituição. (média 60%) 		<ul style="list-style-type: none"> Explicitação/divulgação de critérios para elaboração de horários, constituição de turmas e distribuição do serviço docente (PEA)
<ul style="list-style-type: none"> Definição de critérios específicos para a elaboração de horários e constituição de turmas. (média 57%) 		



<ul style="list-style-type: none"> Resposta adequada a ideia, sugestões e reclamações. (média 52%) 	<p>Parcerias e Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Requisição de materiais dirigidos à direção e aos serviços administrativos para cabimentação.
<ul style="list-style-type: none"> Articulação da gestão financeira com os objetivos estratégicos e operacionais. (média 43%) 		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização de placard informativo, no hall de entrada, para o pessoal não docente.
<ul style="list-style-type: none"> Existência de sistema próprio de requisição de equipamentos e de espaços (divulgação). (média 62%) 		<ul style="list-style-type: none"> Sensibilização da tutela para as questões enunciadas.
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização de informação para o desempenho de tarefas e concretização de objetivos (pessoal não docente). (média 60%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação e divulgação de impactos dos projetos e parcerias. (média 51%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Preocupação com a manutenção dos edifícios e equipamentos escolares. (média 60%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Criação de espaços cobertos para recreio dos alunos. (média 46%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Pertinência do processo de avaliação interna implementado. (média 47,5%) 	<p>Gestão dos processos e mudança</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formação de equipas responsáveis por cada setor da organização.
<ul style="list-style-type: none"> Aceitação da mudança por todos. (média 42%) 		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização dos documentos no moodle da escola.
<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos responsáveis por cada atividade/objetivo estratégico definido. (média 50%) 		<ul style="list-style-type: none"> Reformulação do regulamento interno e aplicação efetiva do mesmo.
<ul style="list-style-type: none"> Divulgação dos documentos orientadores da ação educativa (média 54%) 		<ul style="list-style-type: none"> Implementação do despacho 5328/2011 de 28 de março.
<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento do regulamento interno. (média 21%) 		<ul style="list-style-type: none"> Utilização das horas supervenientes dos docentes a reverter para o projeto.
<ul style="list-style-type: none"> Realização, implementação e avaliação de projetos que visem a melhoria das aprendizagens. (média 58%) 		<ul style="list-style-type: none"> Desdobramento das turmas nas áreas das ciências naturais e físico-químicas (dentro do estabelecido na legislação em vigor)
<ul style="list-style-type: none"> Gestão sustentada dos recursos humanos existentes. (média 56%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Implementação dos objetivos do PEA. (média 62%) 	<p>Resultados orientados para o público-alvo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Constituição de equipas de monitorização.
<ul style="list-style-type: none"> Implementação dos planos de melhoria. (média 72%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Recetividade da escola a ideias e sugestões de melhoria. (média 37%) 		
<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento do desempenho (média 47%) 	<p>Resultados relativos às</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de quadro de evidências/referência do



<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade para ouvir as pessoas nos processos de decisão. (média 43%)	pessoas	desempenho
<ul style="list-style-type: none">• Investimento na cooperação com outras escolas. (média 55,5%)	Impacto na comunidade educativa	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de troca de experiências com outras escolas/benchmarking
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de projetos de solidariedade social. (media 57%)		<ul style="list-style-type: none">• Articulação entre as áreas curriculares não disciplinares para a realização de projetos de solidariedade social (eg. voluntariado, leituras no lar da misericórdia, ...)
<ul style="list-style-type: none">• Melhoria dos resultados na integração no mundo do trabalho e promoção de estratégias de integração para alunos com NEE. (media 54%)	Resultados de desempenho	<ul style="list-style-type: none">• Identificação de instituições passíveis de integrar, no mundo do trabalho, alunos com NEE
<ul style="list-style-type: none">• Preocupação em melhorar a qualidade global do serviço oferecido. (media 59%)		<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento do diagnóstico e regulação dos planos de melhoria e outros documentos pedagógicos/administrativos orientadores da instituição
<ul style="list-style-type: none">• Divulgação dos critérios de avaliação. (média 66%)		<ul style="list-style-type: none">• Disponibilização on-line dos critérios de avaliação da aprendizagem dos diferentes ciclos.



LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA AGREGADAS POR TEMAS - Satisfação

LISTA DE SUGESTÕES DE MELHORIA AGREGADAS POR TEMAS - Satisfação		
Tópicos/sugestões de melhoria da EAA	Temas	Sugestões das partes interessadas
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os resultados relativos à acessibilidade (63%) 	Organização e funcionamento dos serviços administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Identificação do espaço dos serviços em formatos acessíveis
<ul style="list-style-type: none"> Informatização dos serviços administrativos que possibilite o acesso permanente dos utentes (e.g. Ementas, bufete, matrículas, avaliações de final de período (58%) 		<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização na plataforma moodle de: ementas, avaliações finais de período, matrículas, divulgação dos horários dos diferentes serviços da escola...
<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar sessões de orientação escolar e vocacional. (36%) 	Utentes do GTPP Docentes	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilização de parcerias (eg: psicólogo educacional)
<ul style="list-style-type: none"> Agir junto dos professores e pais para um acompanhamento individualizado dos alunos com maiores dificuldades. (49,3%) 		<ul style="list-style-type: none"> Sensibilização, junto dos pais para informação dos serviços prestados/programas desenvolvidos
<ul style="list-style-type: none"> Propor medidas de prevenção e intervenção para minimizar dificuldades (52%) 		<ul style="list-style-type: none"> Concretização efetiva das medidas e recursos propostos no PEI e aprovados nos órgãos competentes
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o acesso a portadores de deficiências. (69%) 	NAEE Enc de Ed	<ul style="list-style-type: none"> Adequação de WC no 1º andar para portadores de deficiência física Torneiras acessíveis nos bebedouros
<ul style="list-style-type: none"> Participar na reformulação do programa do aluno. (66%) Aumentar o apoio no processo de orientação escolar. (62%) 	NAEE docente	<ul style="list-style-type: none"> Operacionalização das competências atribuídas ao diretor de turma/conselho de turma
<ul style="list-style-type: none"> Promover mais acções para a participação das famílias na vida escolar.(58%) Divulgar a actividade do Núcleo (68%) 		<ul style="list-style-type: none"> Promoção de ações que envolvam a família
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os resultados relativos à acessibilidade. (62%) 	Utentes da BE (dados cruzados com os resultados da autoavaliação da BE)	<ul style="list-style-type: none"> Continuação da etiquetagem das prateleiras em Braille Aquisição de obras em formatos acessíveis
<ul style="list-style-type: none"> Otimizar resultados relativos ao envolvimento e participação. (52%) 		<ul style="list-style-type: none"> Ações de formação para os docentes sobre finalidades da BE e sua articulação com gestão curricular
.		<ul style="list-style-type: none"> Ação de formação para assistentes operacionais da BE
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os resultados relativos à 	Utentes do Bufete	<ul style="list-style-type: none"> Criação de acessos específicos



acessibilidade. (64%) <ul style="list-style-type: none">Melhorar a oferta dos produtos disponibilizados e horário (67%)		para a deficiência e crianças do pré-escolar <ul style="list-style-type: none">Ver legislação em vigor: http://www.min-edu.pt/index.php?s=white&pid=726
<ul style="list-style-type: none">Adotar preços que tornem a compra de bens da papelaria rentável para os utentes. (65%)	Utentes da Papelaria	<ul style="list-style-type: none">Disponibilização de produtos concorrenciais a preços mais acessíveis.
<ul style="list-style-type: none">Melhorar a capacidade e tipo de resposta às necessidades dos utentes. (60%)Melhorar a oferta dos produtos disponibilizados.	Utentes do Refeitório	<ul style="list-style-type: none">Ver legislação em vigor: http://www.min-edu.pt/index.php?s=white&pid=726
<ul style="list-style-type: none">Melhorar a capacidade e tipo de resposta às necessidades dos utentes. (53%)	Utentes da Reprografia	<ul style="list-style-type: none">Afixação de preçário
<ul style="list-style-type: none">Melhorar os resultados relativos aos horários. (68%)		<ul style="list-style-type: none">Flexibilização do horário de atendimento

Maio de 2011

A equipa do Observatório de Qualidade



LISTAGEM DE AÇÕES DE MELHORIA

LISTA DE AÇÕES DE MELHORIA - A implementar a partir de 2011/2012	
Ações de melhoria	Objetivos estratégicos da organização
1 - Cumprimento do regulamento interno. (21%)	Supervisionar o cumprimento das normas do regulamento interno
2 - Criação de espaços de reflexão sobre os resultados do trabalho (26%)	Regular a ação desenvolvida nos espaços de trabalho sobre os resultados
3 - Recetividade da escola a ideias e sugestões de melhoria. (37%) 3.1 - Disponibilidade para ouvir as pessoas nos processos de decisão de comunicação e de diálogo. (42%) 3.2 - Aceitação de críticas e sugestões para a melhoria da organização e do estilo de liderança. (51%) 3.3 Partilha de informação relevante com as partes interessadas. (51%)	Colocar uma caixa para sugestões na entrada principal da Escola; Sensibilizar para a aceitação de críticas e sugestões sempre que se considere que constituem uma mais valia para o funcionamento da escola; Criar espaço quinzenal (gabinete Diretor) para ouvir as partes interessadas; Promover a divulgação da informação relevante (eg. divulgação das atas do pedagógico, reuniões periódicas para não docentes), através da plataforma MOODLE.
4 - Articulação entre pessoal docente e não docente e estruturas de educação. (40%)	Promover a articulação entre docentes e não docentes, mensalmente e/ou sempre que se julgue necessário, através dos coordenadores
5 - Definição e promoção de modalidades de formação adequadas. (43%)	Promover modalidades de formação de acordo com as necessidades dos colaboradores.
6 - Promoção de uma cultura de abertura, não hierárquica. (43%) 6.1 - Envolvimento das estruturas na elaboração, operacionalização e avaliação do plano anual de melhoria/projeto educativo. (43%)	Promover a participação efetiva das estruturas quer na elaboração, quer na operacionalização dos diferentes instrumentos de orientação educativa, <i>bottom-up</i> ²
7 - Reconhecimento do desempenho (47%)	Reconhecer o mérito nos diferentes segmentos de colaboradores, da organização (docentes e não docentes).
8 - Investimento na cooperação com outras escolas (56%)	Implementar ações de <i>benchmarking</i> ³ e partilha de experiências com outras escolas.

² Direcção do fluxo da informação ou da decisão, no seio de uma organização, dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores. O oposto designa-se por top-down.

<http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ab33f4e8-2a0e-4f19-a1bb-b283a6e19f2e&letra=B>

³ O benchmarking consiste simplesmente em «fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações». (Fonte: European Benchmarking Code of Conduct).

<http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ab33f4e8-2a0e-4f19-a1bb-b283a6e19f2e&letra=B>



9 - Promoção de mais ações para a participação das famílias na vida escolar (58%)	Valorizar o trabalho desenvolvido a nível das turmas (eg. realização trimestral de sessões com os pais para discussão e valorização dos trabalhos realizados); Promover sessões para discussão de questões inerentes à turma e/ou escola (eg. desenvolvimento de projetos, voluntariado, parcerias...).
--	--

* As percentagens apresentadas reportam-se ao valor obtido na avaliação dos questionários passados à comunidade escolar.



OPERACIONALIZAÇÃO DOS PLANOS DE MELHORIA

OPERACIONALIZAÇÃO DO PM 2011/2012				
Ações de melhoria	Principais Atividades	Avaliação	Coordenador	Data conclusão
1 - Cumprimento do regulamento interno	<p>Criação de espaços de gestão de conflitos e de educação para os valores e sentido de pertença:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tutorias entre alunos, mais velhos/mais novos, que facilitem a inclusão de todos;- Formação de equipas de alunos que assumam a organização/gestão dos espaços e recursos, em regime de voluntariado;- Plenário de alunos; ...- Criação e valorização da especificidade de cada espaço de trabalho e lazer (e.g. reorganização da sala de convívio, criação de uma sala de estudo e reconhecimento do espaço da biblioteca enquanto recurso facilitador das aprendizagens, ...);- Discussão de valores, ética e elaboração de código de conduta entre a comunidade educativa (docentes, não docentes, pais e alunos - eg. na sala de aula, na Associação de Pais e encarregados de educação, no Conselho Geral, no Conselho Pedagógico ...):- Elaboração de protocolos escola-família com vista a uma melhor integração dos alunos (eg. mediadores de conflitos, actividades de colaboração com os docentes, ...);- Criação de um espaço de aceitação de críticas e sugestões.- Promoção de uma cultura de abertura, não hierárquica. - Envolvimento das estruturas na elaboração, operacionalização e avaliação do plano anual de melhoria/projeto educativo.		<p>Jacinta Galó, Paula Gomes, Judite Diogo, João Aguiar, Filomena Guerreiro, Cristina Ribeiro e Domingas Reforço, Gina Carriço (Associação de Pais), Teresa Rocha (Associação de Pais).</p>	



OPERACIONALIZAÇÃO DO PM 2011/2012

Ações de melhoria	Principais Atividades	Avaliação	Coordenador	Data conclusão
2 - Criação de espaços de reflexão sobre os resultados do trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Regulação da ação desenvolvida nos diferentes espaços de trabalho e seus resultados;- Reflexão sobre as práticas didáticas, em departamento curricular;- Articulação de práticas pedagógicas intra e entre ciclos;- Avaliação da eficácia das estratégias de ensino utilizadas;- Promoção da articulação e avaliação curricular dos diferentes níveis de ensino pelo Conselho Pedagógico;		Bárbara Esparteiro, Fernanda Rito, Sacramento Carvalho, Belmira Estevens, Margarida Roberto e Rosário Alves, Catarina Pastor	
3 - Recetividade da escola a ideias e sugestões de melhoria. 3.1 - Disponibilidade para ouvir as pessoas nos processos de decisão de comunicação e de diálogo. 3.2 - Aceitação de críticas e sugestões para a melhoria da organização e do estilo de liderança. 3.3 - Partilha de informação relevante com as partes interessadas.	<p>Colocação de caixa de sugestões, na entrada principal da Escola;</p> <p>Discussão (trimestral) e aceitação de críticas e sugestões sempre que se considere que constituem uma mais valia para o funcionamento da escola;</p> <p>Criação de espaço quinzenal (gabinete Diretor) para ouvir as partes interessadas</p> <p>Divulgação da informação relevante (eg. divulgação das atas do pedagógico, reuniões periódicas para não docentes, ações a desenvolver,..), na plataforma MOODLE</p>		Ana Serrano, Anabela Ramos, Isabel Relógio, e Ricardo Rodrigues	
4 - Articulação entre pessoal docente e não docente e estruturas de educação.	<ul style="list-style-type: none">- Articulação entre docentes e não docentes, mensal e/ou sempre que se julgue necessário, através dos coordenadores		Isabel Lucas, Cristina Barata, Carmo Carocinho e Rita Lança	
5 - Definição e promoção de modalidades de formação adequadas.	<ul style="list-style-type: none">- Promoção de modalidades de formação de acordo com as necessidades dos colaboradores (docentes e não docentes).		Florinda Almeida, Carlos Vargens, José Calado, Joaquina Faísco e José Palma	



OPERACIONALIZAÇÃO DO PM 2011/2012

Ações de melhoria	Principais Atividades	Avaliação	Coordenador	Data conclusão
6 - Reconhecimento do desempenho.	Reconhecimento do mérito nos diferentes segmentos de colaboradores, da organização (alunos, docentes e não docentes)		Isabel Lucas Francisca Alface, Manuela Cabaça, Coordenadores de departamentos curriculares e assessoras de pólo local	
7- Investimento na cooperação com outras escolas.	Implementar ações de <i>benchmarking</i> e partilha de experiências com outras escolas.		Alice Batista, Bárbara Esparteiro, António Lucas, António Fragoso	
8 - Promoção de mais ações para a participação das famílias na vida escolar.	<ul style="list-style-type: none">- Valorização do trabalho desenvolvido a nível das turmas (eg. realização trimestral de sessões com os pais para discussão e valorização dos trabalhos realizados);- Realização de sessões para discussão de questões inerentes à turma e/ou escola (eg. desenvolvimento de projetos, voluntariado, parcerias...)		Conceição Mousinho, Zulmira Pacheco, Ana Raquel Soudo	