

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS "TERRAS DO XISTO"



RELATÓRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO

EQUIPA CAF

JULHO 2010

1- ENQUADRAMENTO

Origem do projecto na Organização

A lei 31/2001 introduz a da Auto-Avaliação como estrutura da Avaliação do Sistema Educativo do Ensino Não Superior. Para além de todos os processos avaliativos inerentes ao funcionamento de uma Escola/Agrupamento de Escolas, por decisão da gestão, foi criada uma equipa de auto-avaliação em Janeiro de 2008, pela necessidade de sistematizar a auto-avaliação da escola e incentivados, em certa medida, pela atribuição do Prémio Ibero-americano da Qualidade Educativa.

Ainda no mesmo ano, foi solicitada à Inspeção Geral da Educação o processo de Avaliação Externa da Escola que viria a acontecer em Novembro de 2008.

Apresentação do Modelo CAF

A equipa de auto-avaliação fez uma opção pela CAF (Common Assessment Framework) como ferramenta básica de trabalho, respondendo assim ao disposto no artigo 7º da lei supra referida, “o processo de auto-avaliação deve conformar-se a padrões de qualidade, devidamente certificados”. Na verdade, esta ferramenta está validada através da sua aplicação em inúmeras instituições por essa Europa fora.

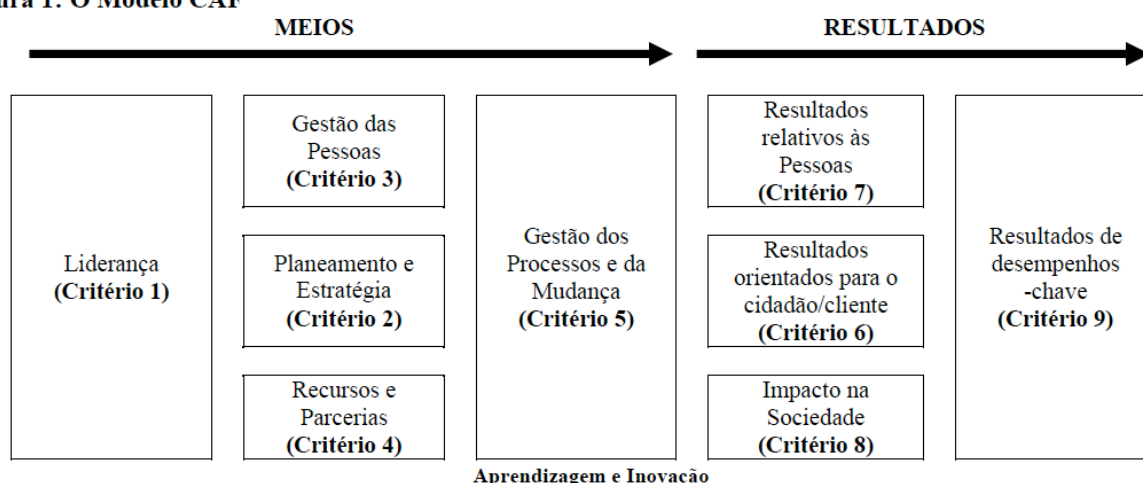
Algumas das vantagens de utilizar este modelo de auto-avaliação:

- Está no domínio público, sendo de acessibilidade gratuita;
- Modelo adaptado às especificidades do sector público;
- Utiliza critérios aceites pelos países europeus;
- Assenta numa abordagem TQM (Total Quality Management/Gestão pela Qualidade Total);
- Rege-se por evidências;

A CAF apresenta uma linguagem empresarial cuja filosofia faz bem à vivência da administração pública pois coloca a tónica na qualidade dos produtos/serviços prestados e na satisfação dos clientes e colaboradores.

Os critérios pelos quais é feita a avaliação são os que se apresentam na figura 1

Figura 1: O Modelo CAF



Conforme definido no folheto de divulgação do processo de auto-avaliação, os objectivos que a equipa definiu para este projecto de auto-avaliação foram:

- 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;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da Escola.

(o CAF não avalia pessoas, avalia o desempenho global do Agrupamento)

Âmbito da Auto-Avaliação na Organização

Este projecto de Auto-avaliação aplicou-se a todos os sectores do Agrupamento de Escolas Terras do Xisto

2- PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO

Equipa de Auto-Avaliação

Pretendeu-se que houvesse representatividade da comunidade educativa, sem no entanto criar um número demasiado grande de elementos que alargasse demasiado o âmbito da discussão em torno da auto-avaliação. Assim constituíram a equipa de auto-avaliação:

- Jorge Andrade Sub-Director
- Isabel Saraiva – Educadora Ensino Pré-Escolar
- Rafael Belo – Professor Q.Z.P. 1º. Ciclo
- Isabel Patrícia Veríssimo de Brito – Assistente Técnica
- Fernanda Morgadinho – Assistente Operacional
- Helena Dias – Associação de Pais e Encarregados de Educação

Etapas da Auto-Avaliação

JANEIRO- MARÇO 2010

- Uniformização de conhecimentos dentro da Equipa CAF
- Elaboração dos questionários de satisfação para colaboradores e clientes, pais e encarregados de educação

ABRIL 2010

Divulgação do Processo de Auto-avaliação

ABRIL 2010-

Preenchimento de Questionários- Alunos/Pais/ Colaboradores

MAIO 2010-

Tratamento estatístico dos questionários.

JUNHO 2010

Elaboração do Relatório pela Equipa CAF

JULHO 2010-

Apresentação do Relatório e Plano de Melhoria para 2011

Envolvimento e colaboração dos diversos intervenientes

Como forma de dar a conhecer a CAF a todos os sectores do Agrupamento foi elaborado um panfleto que foi distribuído a todos os pais e colaboradores. Aos alunos foi feita uma abordagem dentro das aulas de formação cívica ou na aula em que foram preenchidos os questionários. O Conselho Pedagógico foi também um importante elo de comunicação e divulgação do trabalho que ia sendo realizado pela equipa CAF.

Foi ainda aberta na plataforma electrónica moodle uma disciplina onde estão guardados e disponíveis para consulta todos os materiais utilizados e produzidos pela equipa.

Dificuldades sentidas

A principal dificuldade sentida dentro e fora da equipa foi o confronto a terminologia muito específica, por vezes distante do dia a dia da escola. Por outro lado, alguma desconfiança ou falta de cultura de auto-avaliação que poderão ter inibido algumas respostas ou sugestões.

3- RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO

Vamos agora apresentar, para cada um dos critérios previstos na CAF, aquele que foi o exercício de reflexão da equipa CAF, procurando evidências daquilo que surge como uma situação a dar continuidade, ponto forte, identificando também os pontos que podem constituir uma oportunidade para melhorar o funcionamento do Agrupamento.

A filosofia subjacente à pontuação de cada critério convencionou-se no quadro que a seguir se apresenta

Fase	Quadro de pontuação dos Meios	Pontuação
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	4
PDCA	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.	5

Atendendo a que as fases acima descritas nem sempre estão completamente definidas, a equipa deliberou utilizar um sistema de votação até às centésimas da unidade.

CrITÉrios de Meios

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA**SUBCRITÉRIO 1.1**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

<p>Exemplos:</p> <p>a. Formular e desenvolver a missão (qual a nossa razão de ser) e a visão (para onde queremos ir) da organização envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores;</p> <p>b. Transformar a visão e a missão em objectivos estratégicos (longo e médio prazo) e objectivos e acções operacionais (concretos e de curto prazo);</p> <p>c. Estabelecer um quadro de valores, nele incluindo neste a transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como, um código de conduta da organização, envolvendo as partes interessadas;</p> <p>d. Reforçar a confiança mútua e o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores (ex. definindo normas de boa liderança);</p> <p>e. Criar condições para uma comunicação eficaz. Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização bem como às outras partes interessadas;</p> <p>f. Rever periodicamente a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo;</p> <p>g. Comunicar a visão, missão e valores e objectivos estratégicos a todos os colaboradores da organização</p>	<p>EVIDÊNCIAS/INICIATIVAS</p> <p>Sim, no projecto educativo</p> <p>Missão e visão definidas no projecto educativo</p> <p>Os valores estão definidos no projecto educativo</p> <p>Sim, são definidas metas no PE</p> <p>Sim definição da MVV</p> <p>Não</p> <p>É feito de forma genérica e abrangente na 1ª reunião do ano lectivo</p>
Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>MVV DEFINIDOS NO PROJECTO EDUCATIVO ASSIM COMO AS METAS OPERACIONAIS PARA ANO E MANDATO</p>	<p>Comunicação à Organização e envolvimento dos diferentes sectores na definição da MVV</p> <p>SM- Elaborar código de conduta/guia de recepção aos colaboradores</p> <p>Afixação da Carta de Qualidade da Organização nos lugares de estilo e envio a todos os colaboradores e clientes</p> <p>Análise do Projecto Educativo na primeira reunião de Departamentos</p>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>3,45- Foram estabelecidos ajustamentos em função da avaliação mas ainda não de forma sistémica.</p>	

SUB CRITÉRIO 1.2

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.

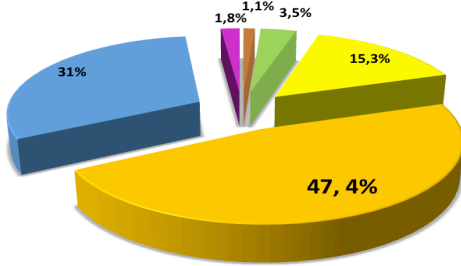
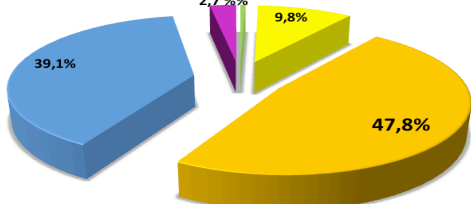
Exemplos:		INICIATIVAS/EVIDÊNCIAS
a. Desenvolver processos e promover a criação de estruturas organizacionais em conformidade com a estratégia, planeamento, necessidades e expectativas das partes interessadas, utilizando as tecnologias disponíveis;		Sim, funcionamento dos órgãos de Gestão
b. Definir formas de gestão apropriadas (níveis, funções, responsabilidades e competências) e assegurar um sistema de gestão dos processos;		Estão definidos nos diferentes regimentos
c. Desenvolver e acordar objectivos e metas mensuráveis para todos os níveis da organização;		Estão definidas metas no PE mas não o são para os diferentes sectores/estruturas
d. Orientar os resultados e o impacto da actividade para a satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;		
e. Formular e alinhar a estratégia de governo electrónico com os objectivos estratégicos e operacionais da organização;		Sim-moodle
f. Estabelecer um sistema de informação para a gestão, incluindo auditorias internas;		Mapa de acompanhamento dos planos do Despacho 50
g. Promover a utilização de ferramentas apropriadas para a gestão de projectos e para o trabalho em equipa;		Acompanhamento das refeições pelo ASE
h. Aplicação permanente dos princípios da Gestão da Qualidade Total, como são exemplos o Modelo CAF ou o Modelo de Excelência da EFQM;		0
i. Desenvolver um sistema de medição do desempenho estratégico e operacional da organização (ex: <i>Balanced Scorecard</i>);		0
j. Implementar sistemas de gestão da Qualidade, tal como a ISO 9001:2000, <i>Service Legal Agreements</i> (SLA) ou outro tipo de certificações;		0
k. Identificar e estabelecer prioridades para as mudanças necessárias tendo em conta o desenho organizacional e o tipo de serviço;		0
l. Comunicar as iniciativas de mudança e as razões para a mudança aos colaboradores e às partes interessadas relevantes.		0
		0
		0
Presente	Presente Futuro	
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
Pedagógicos Alargados Descentralizados são uma forma de tornar claro para todos quais são os objectivos	Desenvolver e acordar objectivos e metas mensuráveis para todos os níveis da organização	
Implementação do CAF	Estabelecer um sistema de informação para a gestão, incluindo auditorias internas	
	SM	
	A partir dos Objectivos do PE, cada estrutura define os seus objectivos estratégicos	
	Criar núcleos de auditorias internas, com listas de verificação por exemplo, que possa fornecer à gestão a informação necessária à monitorização de processos	
Pontuação do subcritério e justificação		
3,96- Justifica-se em especial, pela definição de metas no projecto educativo e nos relatórios das Provas de Aferição 2009		

SUBCRITÉRIO 1.3

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.

Exemplos:

- a. Liderar através do exemplo, actuando de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;
- b. Demonstrar vontade pessoal para a mudança solicitando críticas construtivas;
- c. Informar os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes relacionados com a organização;
- d. Ajudar os colaboradores a realizarem os seus deveres, planos e objectivos na prossecução dos objectivos globais da organização;
- e. Estimular, encorajar e criar condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas (*empowerment*).
- f. Promover uma cultura de inovação e melhoria encorajando e apoiando os colaboradores a apresentarem sugestões para a inovação e melhoria e a serem proactivos no dia-a-dia de trabalho;
- g. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;
- h. Respeitar e gerir as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores.

Presente	Resultado dos questionários aos colaboradores																													
Pontos fortes e evidências	<div><div><div>6. Satisfação com o estilo de liderança - O gestor de nível intermédio (diversos Coordenadores/ Chefes de Pessoal)</div><table><tr><th>Nível de Satisfação</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Muito Satisfeito</td><td>31%</td></tr><tr><td>Satisfeito</td><td>47,4%</td></tr><tr><td>Pouco Satisfeito</td><td>15,3%</td></tr><tr><td>Insatisfeito</td><td>3,5%</td></tr><tr><td>Muito Insatisfeito</td><td>1,8%</td></tr><tr><td>N/R</td><td>1,1%</td></tr></table></div><div><div>6. Satisfação com o estilo de liderança - O gestor de topo (Direcção)</div><table><tr><th>Nível de Satisfação</th><th>Porcentagem</th></tr><tr><td>Muito Satisfeito</td><td>39,1%</td></tr><tr><td>Satisfeito</td><td>47,8%</td></tr><tr><td>Pouco Satisfeito</td><td>9,8%</td></tr><tr><td>Insatisfeito</td><td>2,7%</td></tr><tr><td>Muito Insatisfeito</td><td>0,5%</td></tr><tr><td>N/R</td><td>0%</td></tr></table></div></div>		Nível de Satisfação	Porcentagem	Muito Satisfeito	31%	Satisfeito	47,4%	Pouco Satisfeito	15,3%	Insatisfeito	3,5%	Muito Insatisfeito	1,8%	N/R	1,1%	Nível de Satisfação	Porcentagem	Muito Satisfeito	39,1%	Satisfeito	47,8%	Pouco Satisfeito	9,8%	Insatisfeito	2,7%	Muito Insatisfeito	0,5%	N/R	0%
Nível de Satisfação	Porcentagem																													
Muito Satisfeito	31%																													
Satisfeito	47,4%																													
Pouco Satisfeito	15,3%																													
Insatisfeito	3,5%																													
Muito Insatisfeito	1,8%																													
N/R	1,1%																													
Nível de Satisfação	Porcentagem																													
Muito Satisfeito	39,1%																													
Satisfeito	47,8%																													
Pouco Satisfeito	9,8%																													
Insatisfeito	2,7%																													
Muito Insatisfeito	0,5%																													
N/R	0%																													
Pontuação do subcritério e justificação																														
4- pela evidência dos gráficos																														

SUBCRITÉRIO 1.4

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

<p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Identificar as políticas públicas que afectam a organização; b. Interagir regular e proactivamente com os responsáveis políticos das áreas executiva e legislativa correspondentes; c. Assegurar que os objectivos e metas da organização estão alinhados com as políticas públicas; d. Desenvolver e manter parcerias e redes de trabalho com as partes interessadas relevantes (cidadãos, organizações não governamentais, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.); e. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas na fixação de resultados e impactos a atingir e no desenvolvimento do sistema de gestão da organização; f. Procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços; g. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços chave) e divulgá-lo junto das partes interessadas; h. Participar em actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse. 	<p>EVIDÊNCIAS/ INICIATIVAS</p> <p>Reuniões Câmara/Drec/Autarquias locais</p> <p>Minas, Pinus, Rancho, Autarquias</p> <p>Papel do Director no ressurgimento da Associação de Pais</p> <p>Jornal os Xistinhos</p> <p>Relatos de Antigos Colaboradores</p> <p>Exposições no átrio da escola</p> <p>Não é feito</p>
--	--

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Parcerias: Pinus Verde, Aderes, Câmara, Juntas de Freguesia</p> <p>Procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços fora da escola- Presente no discurso do Director</p>	<p>Participação nas reuniões sindicais por parte da Gestão de Topo e Gestores Intermédios</p> <p>Participação de todas as partes interessadas na tomada de decisão, elaboração de documentos e projectos, avaliação dos mesmos;</p> <p>S M</p> <p>Fazer exposições nas diferentes localidades- ex exposição itinerante_ caixa agrícola, casa redonda, casa grande.</p> <p>Gestão/ Coordenadores/ Coordenadores de Pessoal participarem nas reuniões sindicais que se realizem no Agrupamento</p> <p>Estabelecer metas por sector, indexadas ao projecto educativo.</p>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>4,05- Falta a envolvimento de todas as partes na fixação de resultados e impactos para que seja mais fácil a motivação nos processos.</p>	

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA**SUB-CRITÉRIO 2.1**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas.	
Exemplos: <ol style="list-style-type: none"> Identificar todas as partes interessadas relevantes; Recolher e analisar de forma sistemática informação sobre as partes interessadas, respectivas necessidades e expectativas; Recolher e analisar regularmente a informação, as fontes, o rigor e a qualidade da mesma. Pode incluir informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas. Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (ex. diagnósticos TQM com os modelos CAF ou EFQM; análises SWOT). 	EVIDÊNCIAS/INICIATIVAS <p>Sim, estão evidenciadas no projecto educativo</p> <p>Caf, Caixa de sugestões</p> <p>Avaliação de alunos/ acções da IGE</p>
Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
Implementação do CAF Conselho Pedagógico como aferidor mensal Inquéritos de início de ano lectivo respondido pelos alunos	Criar pontos e formas de aferição sistemática da informação Criação de um documento mensal pelo pedagógico baseado numa simples análise swot- pontos que estão a decorrer bem pontos que estão a decorrer mal- FAZER CHEGAR O DOCUMENTO À GESTÃO e divulgá-lo a toda a comunidade.
Pontuação do subcritério e justificação	
4 Justifica-se pela atenção dada aos problemas dos alunos e a tentativa de dar resposta aos mesmos. De salientar que as necessidades do meio envolvente são muitas em termos de estimulação de educação informal, pelo que a escola tem procurado suplantar estas dificuldades.	

SUB-CRITÉRIO 2.2

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.

<p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desenvolver e utilizar metodologias para monitorar, medir e/ou avaliar o desempenho da organização a todos os níveis assegurando o acompanhamento da implementação da estratégia; b. Analisar sistematicamente os riscos e as oportunidades (ex. análises SWOT) e identificar os factores críticos de sucesso através da avaliação regular destes factores no ambiente da organização (incluindo mudanças políticas); c. Avaliar as actividades existentes em termos de saídas (resultados) e efeitos (impactos) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais; d. Articular actividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas; e. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as metodologias e estratégias de planeamento. 	<p>EVIDÊNCIAS/INICIATIVAS</p> <p>O projecto educativo foi elaborado por uma equipa definida pelo CP.</p> <p>Sugestões da equipa da biblioteca para o Regulamento Interno</p> <p>Metas definidas no Projecto Educativo</p> <p>Programa do 20º Aniversário-Voltei à Escola</p> <p>Apesar de o pedagógico o fazer mensalmente é necessário criar evidências e formas de monitorização dessa reorganização</p> <p>Definição de estratégias por turma /avaliação de alunos</p>
---	---

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>O Conselho Pedagógico faz a avaliação mensal do desempenho da instituição, resultando em pequenos ajustes na organização.(a)</p> <p>EXISTÊNCIA DE METAS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PARA A ORGANIZAÇÃO NO PROJECTO EDUCATIVO.</p> <p>Reflexão feita em relação à avaliação de alunos</p>	<p>Apesar da avaliação do CP, deverá ser criado um instrumento de registo do desempenho mensal, de cada sector, por forma a facilitar a recolha e tratamento da informação.(a e b).</p> <p>ANÁLISE SWOT MENSAL DE TODOS OS SECTORES-DEPARTAMENTOS (Consustanciada no Conselho Pedagógico)</p> <p>REFLEXÃO ANUAL SOBRE OS DOCUMENTOS ORGANIZATIVOS através de instrumentos standardizados.</p> <p>Identificar factores críticos de sucesso nas actividades a realizar (o que não pode falhar)</p>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>3,85</p> <p>Justifica-se pela necessidade de serem criados instrumentos de recolha e tratamento de dados.</p>	

SUBCRITÉRIO 2.3

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.	
Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> a. Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso, da fixação de prioridades, estabelecimento de calendários, processos e estrutura organizacional adequada; b. Envolver as partes interessadas no processo de implementação do planeamento e estratégia e dar prioridade às necessidades e expectativas das partes interessadas; c. Materializar os objectivos estratégicos e operacionais da organização em planos e actividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização. 	EVIDÊNCIAS/INICIATIVAS <p>Plano Anual de Actividades Coordenação dos Directores de Turma com planning Anual (Boa prática)</p> <p>Metas do Projecto educativo e níveis de operacionalização.</p>
Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Aplicação de um Modelo de Auto-avaliação.</p> <p>Disponibilidade do Moodle como ferramenta de comunicação.</p>	<p>Participação dos encarregados de educação nas tomadas de decisões.</p> <p>Participação dos alunos nas tomadas de decisões.</p> <p>Maior envolvimento do Conselho Geral na definição de linhas Orientadoras e sua comunicação.</p> <p>SM- Elaboração de um Planning Anual, com todos os sectores do Agrupamento.</p> <p>Cada actividade do plano anual de actividades tem de ter objectivos decorrentes/concorrentes com os do Projecto Educativo.</p> <p>Identificar os Factores Críticos de Sucesso em relação a Actividades, projectos.</p>
Pontuação do subcritério e justificação	
4,26 <p>O recurso à plataforma moddle como veículo de comunicação tem vindo a aumentar. Os coordenadores já realizam a planificação anual do PAAA, será necessário, todavia, pautar o PAAA por critérios de eficiência e Eficácia.</p>	

CRITÉRIO 3: PESSOAS**SUB-CRITÉRIO 3.1**

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para planejar, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia.

Exemplos:		EVIDÊNCIAS/INICIATIVAS
<p>a. Analisar regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas;</p> <p>b. Desenvolver e difundir a política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;</p> <p>c. Assegurar que a gestão previsional dos recursos humanos (selecção, recrutamento, integração, desenvolvimento de carreiras) seja adequada para a realização das actividades, e caracterizada pelo equilíbrio entre as actividades e respectivas responsabilidades;</p> <p>d. Monitorizar os recursos humanos responsáveis pela concepção e desenvolvimento de serviços on-line;</p> <p>e. Desenvolver e acordar uma política clara que contenha critérios objectivos nos domínios do recrutamento, promoção, remuneração, avaliação e delegação de competências;</p> <p>f. Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e da segurança;</p> <p>g. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego, igualdade de oportunidades e diversidade (género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião);</p> <p>h. Assegurar que as condições existentes permitem aos colaboradores conciliar a vida profissional e familiar;</p> <p>i. Prestar particular atenção às necessidades dos colaboradores desfavorecidos e com deficiências ou incapacidades.</p>		<p>Política de Estado - não se aplica</p> <p>Estão definidas competências nos regimentos das diferentes estruturas</p> <p>Críticos de Distribuição de Serviço Docente inscritos no PCA</p> <p>Dados dos questionários</p> <p>Lema “primeiro a Saúde, depois a Família”</p>
Presente	Presente Futuro	
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e da segurança.	Ausência de critérios de distribuição de serviço ao pessoal não docente.	
Assegurar que as condições existentes permitem aos colaboradores conciliar a vida profissional e familiar;	SM Definição de critérios de distribuição de serviço ao pessoal não docente.	
Pontuação do subcritério e justificação		
4,05- Justifica-se pelos dados apresentados nos questionários dos colaboradores		

SUB-CRITÉRIO 3.2

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais.

Exemplos:

- a. Identificar as competências actuais das pessoas, no plano individual e organizacional, em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;
- b. Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências. Isto inclui um plano de formação aceite por todos baseado nas necessidades individuais e organizacionais, actuais e futuras (pode incluir, por exemplo, programas de formação obrigatórios e opcionais);
- c. Desenvolver e acordar planos de desenvolvimento e de formação pessoal para todos os colaboradores, com especial enfoque nas capacidades de gestão e liderança para lidar com a diversidade de cidadãos/clientes e parceiros. Esta formação também pode incluir o desenvolvimento de competências para prestar serviços on-line;
- d. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências comportamentais dos gestores da organização para melhorar as relações com os colaboradores, clientes e parceiros;
- e. Apoiar e acompanhar os novos trabalhadores (ex. através de orientação, formação individual, tutoria);
- f. Promover a mobilidade interna e externa dos trabalhadores;
- g. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (ex. abordagem multimédia, formação profissional no posto de trabalho, *e-learning*);
- h. Planear acções de formação e desenvolver técnicas de comunicação sobre o risco e a gestão de conflitos de interesse;
- i. Avaliar os impactos dos programas de formação e desenvolvimento relativamente ao custo das acções, através de análises custo/benefício.

0

O Conselho Pedagógico limita-se a propor um plano de formação que é, em grande medida, imposto pelo CFAEBI.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
<p>a) a selecção é feita com base em critérios definidos pelo CP, assentando, acima de tudo, na qualificação profissional para o desempenho das funções</p> <p>No projecto educativo são definidos os planos de formação para o pessoal docente e não docente.</p> <p>No início do ano foi desenvolvida uma acção de formação sobre a plataforma Moodle, uma para pessoal docente e outra para pessoal não docente.</p> <p>A plataforma moodle é um bom exemplo de modernização e e-learning</p>	<p>Sugestão de Melhoria</p> <p>Definir os perfis dos gestores intermédios</p> <p>Elaborar Manual de Conduta/Acolhimento</p>	
Pontuação do subcritério e justificação		
Critério não pontuado pelo facto da política de formação não ser definida pelo Agrupamento.		

SUB CRITÉRIO 3.3

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

<p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Promover uma cultura de diálogo e de comunicação aberta e incentivar o trabalho de equipa; b. Criar de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos (sistemas de sugestões, grupos de trabalho, <i>brainstorming</i>...); c. Envolver os colaboradores e os seus representantes no desenvolvimento de planos, estratégias, objectivos, no desenho de processos e na identificação e implementação de acções de melhoria; d. Procurar o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objectivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos; e. Realizar periodicamente questionários de pessoal, incluindo a publicação dos resultados/resumos/conclusões; f. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de dar informação de retorno ou <i>feedback</i> sobre os respectivos gestores directos/ dirigentes de primeiro nível; g. Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. sindicatos). 	<p>INICIATIVAS/EVIDÊNCIAS</p> <p>Caf/ Pedagógicos, em especial os Alargados</p> <p>Caixas de Sugestões em todo o Agrupamento</p> <p>Reunião mensal acerca da Legislação nos Serviços Administrativos como forma de uniformizar procedimentos-bom prática.</p>
---	--

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
Cultura de Abertura Trabalho de Equipa revelado por alguns sectores	<p>Criar formas de medir a execução e grau de consecução dos objectivos definidos para o PEA e respectivos departamentos- através da definição de metas para cada sector da escola.</p> <p>Realizar periodicamente questionários de pessoal, incluindo a publicação dos resultados/resumos/conclusões</p> <p>É necessário assegurar de forma sistemática e evidente que os colaboradores tenham oportunidade de dar informação de retorno ou <i>feedback</i> sobre os respectivos gestores directos/ dirigentes de primeiro nível-</p> <p>Participação mais activa do PND no planeamento as actividades inerentes a cada colaborador.</p> <p>SM</p> <p>Adoptar reunião mensal/quinzenal com a Coordenadora de Pessoal Não Docente para definição de estratégias, actividades e distribuição de serviço/atribuição de responsabilidades.</p> <p>Criar momentos de avaliação 360º- convidar os colaboradores a avaliarem os superiores.</p> <p>Definição de Metas para cada departamento, indexadas ao Projecto Educativo</p>	
Pontuação do subcritério e justificação		
4,20		
Justifica-se pela necessidade de sistematizar formas de medição da consecução dos objectivos		

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

SUBCRITÉRIO 4.1

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.		
Exemplos: a. Identificar potenciais parceiros estratégicos e a natureza das relações (ex. fornecedor-comprador, co-produção, serviços on-line); b. Estabelecer acordos de parceria apropriados, tendo em conta a natureza das relações (ex. fornecedor-comprador, colaborador/co-fornecedor/co-produtor de produtos/serviços, serviços on-line); c. Definir as responsabilidades de cada parte na gestão das parcerias, incluindo os controlos; d. Monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria; e. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como desenvolver e implementar projectos conjuntos com outras organizações públicas; f. Criar condições para o intercâmbio de colaboradores com os parceiros; g. Estimular actividades na área da responsabilidade social corporativa.	Iniciativas/Evidências Parcerias existentes: Pinus, Juntas de Freguesias, Aderes; Grupo Desportivo... É feita Avaliação das actividades realizadas em parceria 	

SUBCRITÉRIO 4.2

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.		
Exemplos: a. Incentivar o envolvimento dos cidadãos/clientes em questões públicas e nos processos de tomada de decisão política (ex. comissões de utentes, inquéritos, sondagens de opiniões, círculos de qualidade); b. Demonstrar abertura a ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados para as recolher (ex. por meio de caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.); c. Assegurar uma política de informação proactiva (ex. sobre as competências dos diversos organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.); d. Assegurar a transparência da organização, bem como das suas decisões e acções (ex. publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa, disponibilização de informação na Internet); e. Incentivar os cidadãos/clientes a se organizarem, a expressarem as suas necessidades e exigências e apoiar a constituição de comissões de utentes.	Ini	ciativas/evidências Projecto Depositário/ Parlamento dos Jovens Caixas de Sugestões Atendimento telefónico Dados dos Questionários Disponível no Moodle Associação de Pais/Associação de Estudantes
Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
Quase todos os exemplos são evidenciados como pontos fortes	Sugestões de Melhoria - Adopção da Ficha de Avaliação de Actividades-alunos, criada pela equipa CAF - Recolha mensal das caixas de sugestões com debate sobre as mesmas nas aulas de Formação cívica.	
Pontuação do subcritério e justificação		
4,5- Pelas evidências recolhidas, critério num bom patamar		

SUBCRITÉRIO 4.3

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir o conhecimento e a informação.	
Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> a. Desenvolver sistemas para gerir, armazenar e avaliar a informação e o conhecimento na organização em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais; b. Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja obtida, processada e utilizada eficazmente; c. Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da organização, assegurando a relevância, exactidão, fiabilidade e segurança dos mesmos. Articulá-los ainda com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades actuais e futuras das partes interessadas; d. Desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação no seio da organização de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para o cumprimento das suas tarefas e objectivos; e. Assegurar o acesso e a permuta de informação relevante com todas as partes interessadas e apresentar a informação e os dados de forma amigável; f. Assegurar, na medida do possível, que a informação e os conhecimentos-chave dos colaboradores permaneçam na organização na eventualidade destes deixarem a organização. 	
Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja obtida, processada e utilizada eficazmente- link diário ao Diário da República</p> <p>Jornal da Escola</p> <p>Informações do Conselho Pedagógico replicada nos Departamentos</p> <p>Avisos/Circulares</p>	<p>Melhorar os timings de publicação da informação:</p> <p>Responsabilizar um elemento por sector por fornecer as informações atempadas a quem realiza a Agenda Mensal.</p> <p>Criação da Agenda Anual de Reuniões</p>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>4,13</p> <p>Apesar de existirem circuitos de informação será necessário agilizar os tempos de passagem de informação.</p>	

SUBCRITÉRIO 4.4

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir recursos financeiros.

Exemplos:

- a. Articular a gestão financeira com os objectivos estratégicos da organização;
- b. Assegurar a transparência financeira e orçamental;
- c. Assegurar a eficiência na afectação dos recursos financeiros;
- d. Introduzir sistemas inovadores de planeamento orçamental e de custos (ex. orçamentos plurianuais, orçamentos-programa);
- e. Monitorizar sistematicamente o custo padrão dos produtos e serviços prestados pela organização incluindo as despesas com recursos materiais e humanos envolvidos;
- f. Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras de forma equilibrada com o controlo centralizado;
- g. Basear as decisões de investimento e o controlo financeiro em análises de custo-benefício;
- h. Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. através de auditorias financeiras internas, etc.) e divulgar junto dos colaboradores a informação relativa ao controlo financeiro;
- i. Criar em simultâneo sistemas de contabilidade financeira e orçamental incluindo balancetes orçamentais (contas de capital);
- j. Assegurar a gestão flexível de verbas orçamentais (ex. transferência de rubricas excedentárias para dotação de rubricas deficitárias);
- k. Incluir nos documentos orçamentais dados sobre o desempenho não financeiro da organização;
- l. Introduzir análises comparativas (ex. *benchmarking*) entre diferentes unidades da organização e entre diferentes organizações.

Presente	Pontos Fracos - Oportunidades de melhoria
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
Não há actividades que fiquem por realizar por falta de verbas.	Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. através de auditorias financeiras internas, etc.) e divulgar junto dos colaboradores a informação relativa ao controlo financeiro Introduzir procedimentos sistemáticos de Contabilidade analítica. SM- Construir e Aplicar o Manual de Controlo Interno

Pontuação do subcritério e justificação**4.3 Pontos**

É feito um esforço ao nível da gestão para que todas as actividades não deixem de ser realizadas por falta de financiamento. A adopção de mecanismos de controlo financeiro moderno poderá dotar a escola ainda de maior eficácia.

SUBCRITÉRIO 4.5

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir os recursos tecnológicos.

Exemplos:

- a.** Desenvolver uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais da organização;
- b.** Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - Gerir tarefas;
 - Gerir o conhecimento;
 - Apoiar as actividades de aprendizagem e de melhoria;
 - Apoiar a interacção com as partes interessadas e parceiros;
 - Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes de trabalho internas e externas.

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>c. Desenvolver uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais da organização;</p> <p>d. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gerir tarefas; – Gerir o conhecimento; – Apoiar as actividades de aprendizagem e de melhoria; – Apoiar a interacção com as partes interessadas e parceiros; <p>Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes de trabalho internas e externas.</p> <p>Todos os Itens estão evidenciados no moodle.</p>	<p>Adopção de software que faça a uniformização e gestão de actas</p> <p>Adopção de Manuais de Procedimentos devidamente documentados e colocados no moodle</p>

Pontuação do subcritério e justificação

4,60 pontos

A escola tem feito uma aposta nas novas tecnologias e na informatização da gestão da informação-ex: software de gestão de pessoal, alunos, stocks.

SUBCRITÉRIO 4.6

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para gerir os recursos materiais.

Exemplos:

- a.** Gerir de forma eficaz e eficiente os espaços físicos tendo em conta as necessidades e expectativas dos utilizadores (ex. centralização vs. descentralização dos edifícios/serviços);
- b.** Assegurar a utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos tendo em conta: os objectivos estratégicos e operacionais da organização; as necessidades pessoais dos colaboradores; a cultura local; os constrangimentos do espaço físico (ex. espaços abertos com múltiplas secretárias vs gabinetes individuais) e os equipamentos técnicos necessários (ex. nº de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço);
- c.** Assegurar uma eficiente, eficaz, planeada e sustentável manutenção dos edifícios, escritórios e equipamentos;
- d.** Assegurar uma eficiente, eficaz e sustentável utilização dos recursos energéticos e dos meios de transporte;
- e.** Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex. acesso de deficientes a parques de estacionamento ou a transportes públicos);
- f.** Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais, incluindo a reciclagem/tratamento de resíduos, por exemplo através de gestão directa ou subcontratação.

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>A escola tem feito um esforço de adaptação/requalificação/manutenção nos diferentes espaços escolares</p> <p>A escola proporciona aos colaboradores horários que possam rentabilizar os custos financeiros e a protecção ambiental, através das boleias.</p> <p>Rentabilizar a utilização de papel através da utilização de documentos digitais</p>	<p>Criação de Um Gabinete de Apoio ao Aluno no âmbito do Plano da Saúde.</p> <p>Reforçar as Campanhas de combate ao Consumo de Água, electricidade e gás</p> <p>Sugestão de Melhoria</p> <p>Patrulha da Reciclagem-sugestão dos alunos do 1º CEB</p>

Pontuação do subcritério e justificação

4.16 pontos

Melhorias e adaptação das instalações em função das necessidades dos clientes.

CRITÉRIO 5: GESTÃO DOS PROCESSOS E DA MUDANÇA

SUBCRITÉRIO 5.1

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.	
<p>a. Identificar, descrever e documentar os processos-chave de forma regular;</p> <p>b. Identificar os “donos” dos processos e atribuir-lhes responsabilidades;</p> <p>c. Envolver os colaboradores e as outras partes interessadas externas no desenho e desenvolvimento dos processos-chave;</p> <p>d. Afectar recursos aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objectivos estratégicos da organização;</p> <p>e. Recolher, registar e compreender os requisitos legais e outros mecanismos de regulação relevantes para os processos da organização, analisá-los e elaborar propostas para agilizar os procedimentos legais integrados nos processos com o objectivo de eliminar as barreiras administrativas desnecessárias e a burocracia;</p> <p>f. Definir indicadores para os processos e estabelecer objectivos de desempenho orientados para os cidadãos/clientes;</p> <p>g. Coordenar e sincronizar os processos da organização;</p> <p>h. Monitorizar e avaliar os impactos dos serviços on-line nos processos da organização (ex. eficiência, qualidade, eficácia);</p> <p>i. Juntamente com as partes interessadas relevantes, melhorar os processos de acordo com a eficiência, eficácia e resultados avaliados (<i>outputs</i> e <i>outcomes</i>);</p> <p>j. Analisar e avaliar os processos-chave, os riscos e os factores críticos de sucesso, tendo em consideração os objectivos da organização e o respectivo ambiente de mudança;</p> <p>k. Identificar, desenhar e implementar mudanças nos processos que conduzam os serviços para a filosofia do “quiosque único” (<i>one-stop-principle services</i>);</p> <p>l. Medir e rever a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e desenvolver processos de <i>benchmarking</i> e <i>bench learning</i> para conduzir as melhorias.</p>	
Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Identificar, descrever e documentar os processos-chave de forma regular-ex: avaliação, PAA</p> <p>Coordenar e sincronizar os processos da organização-CP</p> <p>(e) um dos objectivos do PE é elaborar manuais de procedimentos específicos que não se devem confundir com o RI mas servem para agilizar procedimentos-ex Manual Seguro Escolar</p>	<p>Envolver os colaboradores e as outras partes interessadas externas no desenho e desenvolvimento dos processos-chave - Encarregados de Educação</p> <p>Definir indicadores para os processos e estabelecer objectivos de desempenho orientados para os cidadãos/clientes</p> <p><i>benchmarking</i> e <i>bench learning</i></p> <p><u>Sugestão de Melhoria</u></p> <p><i>Certificação de Processos- Criação de Manuais de Procedimentos</i></p>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>3.28</p> <p>É notório um esforço na uniformização de procedimentos, ao nível das actas e outra documentação. É necessário alargar esta tarefa a todos os sectores e a todos os colaboradores.</p>	

SUBCRITÉRIO 5.2

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.

Exemplos:

- a. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e melhoria dos serviços e produtos (ex. através de sondagens; informação de retorno/feedback; grupos de controlo; inquéritos para averiguar a conformidade dos serviços e produtos e para averiguar se os mesmos têm em conta aspectos relacionados com o género e a diversidade);
- b. Envolver os cidadãos/clientes e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e informação disponibilizada aos mesmos;
- c. Elaborar orientações e legislação simples e clara utilizando linguagem acessível;
- d. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação;
- e. Assegurar a existência de informação adequada e rigorosa, com o objectivo de responder às necessidades dos cidadãos/clientes;
- f. Promover mecanismos de acessibilidade na organização: horários de abertura flexíveis e documentos em diversos formatos e suportes (ex. diferentes línguas, disponíveis na Internet, cartazes, brochuras, Braille);
- g. Promover a comunicação electrónica e a interacção com os cidadãos/clientes;
- h. Desenvolver mecanismos de resposta automática a dúvidas e procedimentos e sistemas de gestão das reclamações.

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Elaborar orientações e legislação simples e clara utilizando linguagem acessível - circulares/informações à comunidade escolar</p> <p>Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação - jornal escolar</p> <p>Promover mecanismos de acessibilidade na organização: horários de abertura flexíveis e documentos em diversos formatos e suportes (ex. diferentes línguas, disponíveis na Internet, cartazes, brochuras, Braille);</p> <p>Promover a comunicação electrónica e a interacção com os cidadãos/clientes</p> <p>Implementação de caixas de sugestões nos diferentes sectores da escola.</p>	<p>Envolver os cidadãos/clientes na concepção e melhoria dos serviços e produtos (ex. através de sondagens; informação de retorno/feedback; grupos de controlo;</p> <p>Envolver os cidadãos/clientes e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e informação disponibilizada aos mesmos - discutido em reuniões de departamento e CP, todavia não está sistematizado</p> <p><u>Sugestão de Melhoria</u></p> <p>Criar um mecanismo Online de sugestões/reclamações</p>

Pontuação do subcritério e justificação

3,50
pontos

É promovida a divulgação de informação nos diferentes suportes, em especial no electrónico, mais fácil de divulgar e disseminar. Todavia, é necessário envolver de forma mais directa os clientes no desenvolvimento de padrões de qualidade.

Antes da entrega dos Questionários de Satisfação dever-se-ia proceder a uma reunião para familiarizar os Encarregados de Educação sobre o preenchimento dos mesmos, uma vez que é notória a contradição de algumas respostas dadas, que se julga ser devida à complexidade e incorrecta interpretação das questões.

SUBCRITÉRIO 5.3

A avaliação deve procurar evidenciar o que a organização faz para inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

Exemplos:

- a.** Disponibilidade e iniciativa para aprender com as inovações de outras organizações nacionais e internacionais;
- b.** Envolver as partes interessadas na inovação dos processos, por exemplo através da avaliação de novos serviços e soluções de Administração Pública electrónica;
- c.** Envolver os cidadãos/clientes na inovação dos processos;
- d.** Afectar os recursos necessários para a inovação dos processos;
- e.** Identificar, analisar e superar constantemente os obstáculos para a inovação.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
<p>Disponibilidade e iniciativa para aprender com as inovações de outras organizações nacionais e internacionais- comenius</p> <p>Envolver as partes interessadas na inovação dos processos, por exemplo através da avaliação de novos serviços e soluções –fóruns</p> <p>Sempre que há mudanças elas são comunicadas/aprovadas em Conselho Pedagógico</p>	<p><u>Sugestão de Melhoria</u></p> <p>Designar responsáveis pelos Manuais de Procedimentos dos Diferente Sectores.</p>	
Pontuação do subcritério e justificação		
<p>4,02 pontos</p> <p>Nem sempre os recursos ao alcance da escola são os necessários para suplantar necessidades. Ex: largura de banda da internet que não suporta o número de utilizadores/falta implementar na totalidade o PTE</p>		

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES

SUBCRITÉRIO 6.1

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através de resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.

Exemplos:

- Resultados relativos à imagem global da organização (ex. cortesia e igualdade no tratamento; flexibilidade e autonomia para resolver problemas extraordinários/ situações invulgares);
- Resultados relativos ao envolvimento e participação;
- Resultados relativos à acessibilidade (ex. horários de abertura e tempos de espera; quiosque único);
- Resultados relativos aos produtos e serviços (ex. qualidade, fiabilidade, conformidade com padrões de qualidade, tempo de resposta às solicitações, qualidade dos esclarecimentos prestados aos cidadãos/clientes).

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	
Participação dos Pais nos Conselhos de Turma	<div> <p>1. Satisfação global dos colaboradores com a organização</p> <p>colaboradores</p> </div> <div> <p>1. Satisfação com a organização da Escola/Agrupamento</p> <p>pais</p> </div> <div> <p>1. Satisfação com a Organização/Agrupamento</p> <p>alunos</p> </div>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>4,65</p> <p>De um modo geral, os clientes e colaboradores têm uma opinião positiva face à imagem da escola e aos serviços prestados; será necessário sistematizar a recolha de informação das suas opiniões.</p> <p>As situações pontuais têm sido resolvidas de forma eficaz.</p>	

SUB-CRITÉRIO 6.2

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através de indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.

Exemplos:

Indicadores relativos à imagem global da organização:

- a. Número e tempo de tratamento das reclamações (ex. resolução de casos de conflitos de interesse);
- b. Grau de confiança dos cidadãos/clientes na organização e nos respectivos serviços e produtos;
- c. Tempos de espera;
- d. Tempo de tratamento/processamento dos produtos/serviços;
- e. Quantidade de acções de formação dos colaboradores para o tratamento eficaz das relações com os cidadãos/clientes (ex. comunicação cordial e profissionalismo no tratamento dos cidadãos/clientes).

Indicadores relativos ao envolvimento:

- f. Grau de envolvimento das partes interessadas na concepção e modo de prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção dos processos de tomada de decisão;
- g. Sugestões recebidas e registadas;
- h. Implementação e grau de utilização de meios inovadores para lidar com os cidadãos/clientes.

Indicadores relativos aos produtos e serviços:

- i. Respeito pelos padrões de qualidade do serviço (ex. cartas do cidadão ou cartas da qualidade).
- j. Número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorrectamente e/ou situações que implicaram a repetição do processo ou a compensação pelos erros cometidos;
- k. Grau do esforço desenvolvido para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação.

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
Taxas de Transição Resultados dos questionários Ausência de reclamações registadas no livro para o efeito.	Proceder a ajustes no serviço da portaria Proceder a ajustes no serviço do bufete <u>Sugestão de Melhoria</u> Direccionar esforços para melhorar os resultados na Avaliação externa Envolver os clientes na melhoria dos resultados- exemplo: alunos CEF; Resultados da Matemática dos Alunos do 9º ANO, aplicação do Laboratório de Matemática.

Pontuação do subcritério e justificação

3,8

Consideramos que é possível melhorar o tempo de execução de algumas tarefas administrativas, sobretudo em termos de tratamento/encaminhamento da informação.

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS**SUBCRITÉRIO 7.1**

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através dos resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação global:

- a. A imagem global e o desempenho global da organização (para a sociedade, cidadãos/clientes, outras partes interessadas);
- b. O nível de percepção dos colaboradores (no sentido de tomada de consciência) relativamente aos conflitos de interesse;
- c. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.

Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão:

- d. A capacidade da gestão de topo e de nível intermédio para conduzir a organização (ex. estabelecer objectivos, afectar recursos, etc.) e para comunicar;
- e. Recompensa dos esforços individuais e de grupo;
- f. A postura da organização face à inovação.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

- g. O clima organizacional e a cultura da organização (ex. como lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais);
- h. O tratamento de questões sociais (ex. flexibilidade do horário de trabalho, conjugação do trabalho com os assuntos pessoais e questões de saúde);
- i. A igualdade de oportunidades e o sentido de justiça no comportamento da organização.

Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências:

- j. A capacidade da gestão para promover uma estratégia de gestão de recursos humanos e o sistemático desenvolvimento de competências, bem como o conhecimento dos objectivos da organização pelos colaboradores;
- k. Resultados relativos à disponibilidade dos colaboradores para aceitar mudanças

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
Questionários		
Pontuação do subcritério e justificação		
4,1		

SUBCRITÉRIO 7.2

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de indicadores de resultados relativos às pessoas.

Exemplos:

- a. Indicadores relativos à satisfação (ex. níveis de absentismo ou doença; rácios de rotação de pessoal; número de reclamações);
- b. Indicadores relativos ao desempenho (ex. medidas de produtividade; resultados de avaliações);
- c. Níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação pelos colaboradores;
- d. Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências (taxas de participação e de sucesso nas actividades de formação, eficácia da utilização dos orçamentos de formação);
- e. Evidências da capacidade para lidar com os cidadãos/clientes e responder às suas necessidades;
- f. Grau de mobilidade de pessoal dentro da organização;
- g. Indicadores relativos à motivação e envolvimento (ex. taxas de resposta a inquéritos de pessoal, número de propostas para a inovação, participação em grupos internos de discussão);
- h. Quantidade/frequência de reconhecimento individual e das equipas;
- i. Número de casos de conflito de interesse registados.

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Os níveis de absentismo são pouco significativos (média de 1 dia por professor- a descontar no período de férias.</p> <p>(c) O nível de utilização dos portáteis(requisições) foi elevado e demais equipamento informático.</p>	<p>Apesar de muito utilizada, a plataforma Moodle não é utilizada de igual forma por todos os colaboradores.</p> <p>(g) Foram registadas cerca de 100 entradas nos fóruns gerais da plataforma Moodle, o que revela uma participação média de 3 participações por professor. Todavia, apenas cerca de 20% dos colaboradores participa nestas discussões.</p> <p>Considerar, no plano tic, indicadores de medida por cada colaborador.</p> <p>Melhoria dos resultados escolares- aferição dos resultados internos com os externos</p>

Pontuação do subcritério e justificação

3,8- Os resultados escolares e as expectativas dos alunos podem ser elevadas

Critério 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE**SUBCRITÉRIO 8.1**

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a percepções das partes interessadas sobre os impactos sociais.

Exemplos:

- a. Percepção relativamente ao impacto de como o desempenho da organização afecta a qualidade de vida dos cidadãos/clientes;
- b. Percepção relativamente à reputação da organização (ex. como empregadora/contribuinte para a sociedade local/global);
- c. Impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional, e internacional;
- d. Percepção quanto à conduta da organização no que respeita às questões ambientais (ex. protecção contra a poluição sonora e atmosférica);
- e. Impacto ambiental na sociedade nos planos local, regional, nacional, e internacional;
- f. Impacto na sociedade tendo em conta a sustentabilidade a nível local, regional, nacional e internacional;
- g. Impacto na sociedade, tendo em conta a qualidade da participação democrática a nível local, regional, nacional e internacional;
- h. Percepção quanto à receptividade e transparência da organização;
- i. Percepção quanto ao comportamento ético da organização;
- j. Tendência dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>A escola em si é um agente socioeconómico forte, provavelmente o que tem maior peso na comunidade local.</p> <p>As preocupações ambientais estão inscritas no PE</p> <p>Guerra ao Papel</p> <p>Conselho Pedagógico Alargado –DESCENTRALIZADO, a toda a Comunidade Escolar.</p> <p>Evidenciar uma Empresa – Beraltin - Minas da Panasqueira, determinante na parte económica e social da região.</p>	<p><u>Sugestão de Melhoria</u></p> <p>Maior envolvimento das disciplinas nas temáticas ambientais, com acções dentro e fora da escola.</p>

Pontuação do subcritério e justificação

4,66- Na verdade, a escola é um pólo importantíssimo de desenvolvimento para a área onde se insere.

SUBCRITÉRIO 8.2

A avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.

Exemplos:

- a. Relações com entidades relevantes, grupos e comunidades representativas;
- b. Grau de cobertura dos meios de comunicação social;
- c. Apoio destinado a cidadãos socialmente desfavorecidos/excluídos;
- d. Apoio à integração e aceitação das minorias étnicas;
- e. Apoio a projectos internacionais para o desenvolvimento;
- f. Apoio à participação cívica dos cidadãos/clientes e colaboradores;
- g. Intercâmbio profícuo de conhecimento e informação com outros;
- h. Programas para prevenção de riscos de saúde e acidentes destinados aos cidadãos/clientes e colaboradores;
- i. Acções da organização para preservar e sustentar os recursos (ex. grau de compromisso com padrões ambientais; utilização de materiais reciclados; utilização de meios de transporte amigos do ambiente; redução dos incómodos, danos e ruídos; redução do consumo dos recursos energéticos e naturais como por exemplo a água, o gás, e a electricidade).

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria	
(i) Lançamento de campanhas de poupança de água, papel, aquecimento) (h) está em desenvolvimento o Plano de Saúde do Agrupamento. (e) Projecto Comenius (c) Cabaz de Natal Depositrão - Projecto das Escolas de 1º ciclo (3º. Lugar da Escola do 1º. Ciclo de Janeiro de Cima) O Facto de os colaboradores poderem trocar boleias tem um peso significativo ambiental: ex: Castelo Branco-90KmX100g/kmX5diasX4semanasX10meses= 1800Kg de Dióxido de Carbono não libertado para a atmosfera		
Pontuação do subcritério e justificação		
4,10		

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DE DESEMPENHO-CHAVE**SUBCRITÉRIO 9.1**

A Avaliação deve evidenciar o cumprimento dos objectivos definidos pela organização em relação aos resultados externos: resultados e impacto dos objectivos.

Exemplos:

- a. Grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou prestação de serviços);
- b. Melhoria da qualidade do produto fornecido ou serviço prestado tendo em conta os resultados de avaliações;
- c. Eficiência (resultados conseguidos ao menor custo possível);
- d. Resultados de inspecções e auditorias;
- e. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (Prémios de Excelência);
- f. Resultados de acções de *benchmarking/bench learning*.
- g. Custo-eficácia (resultado alcançado pelo menor custo possível).

Presente	Presente Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Atribuição de prémios aos alunos que mais se evidenciam nas áreas da leitura e desporto</p> <p>Elaboração de um Quadro de Honra</p> <p>As metas definidas para o projecto educativo foram em larga medida conseguidas. Será necessário analisar pormenorizadamente os resultados escolares da avaliação interna e externa</p>	<p>Sugestão de Melhoria:</p> <p>Implementar diversas formas de Benchmarking/learning:</p> <p>Enviar ficheiro com as taxas de sucesso às escola vizinhas e solicitar respostas de preenchimento dos mesmos dados.</p>
Pontuação do subcritério e justificação	
<p>3,3- Algumas metas definidas no projecto educativo já foram atingidas no presente ano lectivo. Podem ser elevadas as expectativas e resultados escolares dos alunos</p>	

SUBCRITÉRIO 9.2

A avaliação deve evidenciar o cumprimento dos objectivos definidos pela organização em relação aos resultados internos.

Exemplos:

Resultados na área da gestão e inovação:

- a. Evidências da participação de todas as partes interessadas na organização;
- b. Resultados das parcerias estabelecidas e resultados de acções conjuntas;
- c. Evidências da capacidade da organização em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas;
- d. Evidências do sucesso das estratégias de melhoria e inovação organizacional, estruturas e/ou processos;
- e. Evidências da melhor utilização das tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e comunicação interna e externa);
- f. Resultados de inspecções e auditorias;
- g. Desempenho dos processos.

Resultados financeiros:

- h. Grau de realização dos objectivos financeiros e/ou orçamentais;
- i. Número de sectores da organização financiados por recursos provenientes de: receitas fiscais; taxas; venda de produtos/serviços;
- j. Evidências da capacidade para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;
- k. Medidas relacionadas com a utilização eficaz dos recursos financeiros/orçamentais;
- l. Resultados de inspecções e auditorias financeiras.

Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<p>Taxa de execução do Orçamento</p> <p>Capacidade em arrecadar receitas do FSE, versus fragilidade do orçamento privativo no que toca à produção de receitas próprias mensais.</p> <p>Financiamento do Projecto Comenius que possibilitou a s viagens dos alunos ao estrangeiro.</p>		<p>Criar uma cultura de registo de evidências. Na escola acontecem diversas situações que, pelo facto de não ficarem registos ou de execução ou avaliação, dificulta a sua análise.</p> <p><u>Sugestão de Melhoria</u></p> <p>Sistematizar e “vulgarizar” o estabelecimento de indicadores de medida para avaliação das mais diversas situações e processos assim como a definição de metas.</p> <p>Elaboração de um documento com planeamento Anual da Execução do Orçamento</p>

Pontuação do subcritério e justificação

4,3- Uma fatia significativa do Orçamento de 2009 foi aplicada em materiais educativos, fruto de uma gestão criteriosa que

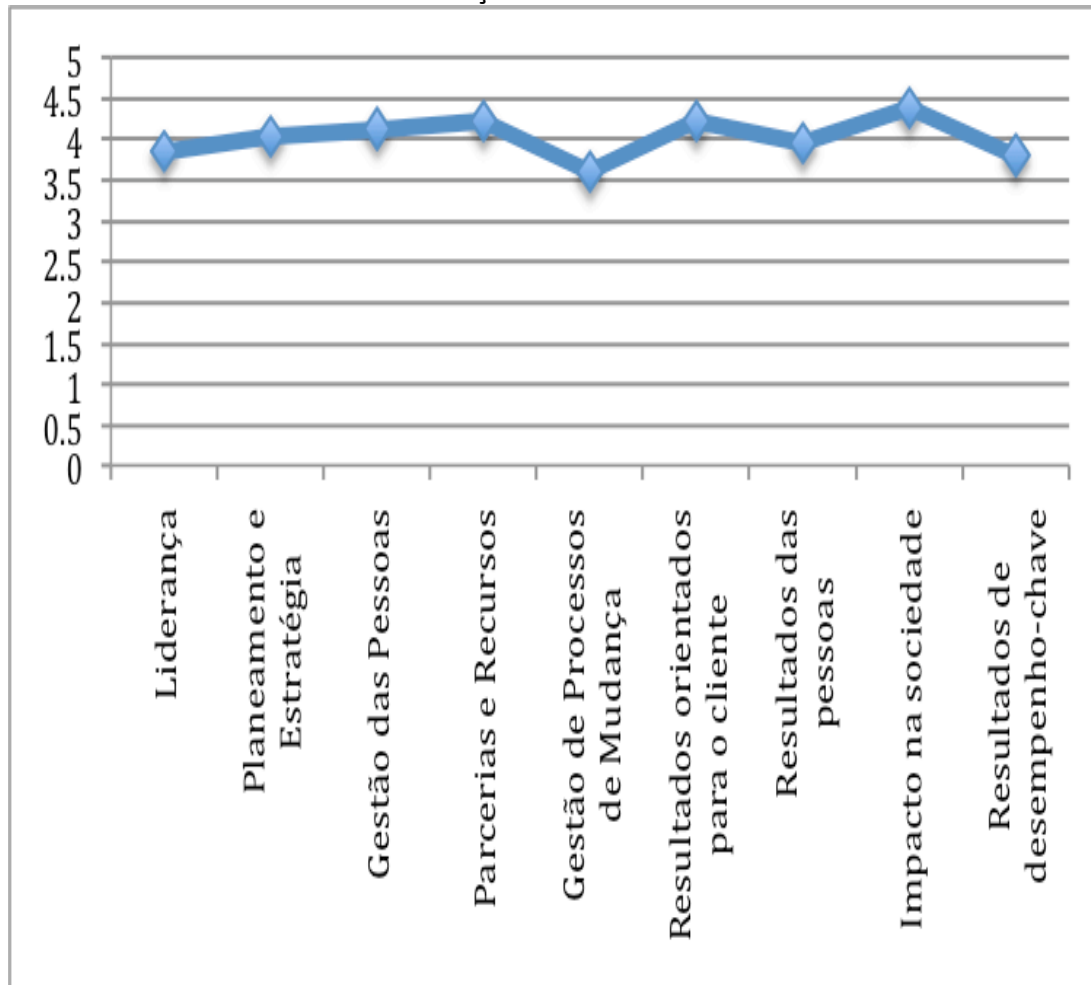
Grelha de Resultados da auto-avaliação

A Grelha de Resultados da Auto-avaliação permite obter uma visão de conjunto do grau de satisfação, relativamente a cada um dos critérios CAF, constituindo um primeiro apoio à decisão nos subseqüentes projectos de melhoria.

Nº	CrITÉrios e Sub-CrITÉrios	0	1	2	3	4	5	Média
1.	Liderança							
1.1	Dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, a missão e os valores da organização	3,45						
1.2	Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização	3,96						
1.3	Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo	4						
1.4	Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas	4,05						
2.	Planeamento e Estratégia							
2.1	Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas	4						
2.2	Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia	3,85						
2.3	Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização	4,26						
3.	Gestão das Pessoas							
3.1	Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e a estratégia	4,05						
3.2	Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo	-----						
3.3	Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades	4,20						
4.	Parcerias e Recursos							
4.1	As relações de parceria são promovidas e implementadas	3,81						
4.2	As parcerias com cidadãos/clientes são promovidas e implementadas	4,36						
4.3	O conhecimento seja gerido	4,13						
4.4	Os recursos financeiros sejam geridos	4,3						
4.5	A tecnologia seja gerida	4,6						
4.6	Os recursos materiais sejam geridos:	4,16						

Nº	Critérios e Sub-Critérios	0	1	2	3	4	5	Média
5.	Gestão dos Processos e da Mudança							
5.1	Identifica, concebe, gere e melhora os processos	3,28						3,60
5.2	Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos/clientes	3,50						
5.3	Planeia e gere a modernização e a inovação	4,02						
6.	Resultados orientados para o Cidadão/Cliente							
6.1	Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes	4,65						4,22
6.2	Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes	3,8						
7.	Resultados das pessoas							
7.1	Percepção das pessoas quanto à liderança e à gestão da organização	4,1						3,95
7.2	Indicadores dos resultados das pessoas	3,8						
8.	Impacto na sociedade							
8.1	Desempenho social da organização	4,66						4,38
8.2	Desempenho ambiental da organização	4,10						
9.	Resultados de Desempenhos Chave							
9.1	Realização dos objectivos	3,3						3,80
9.2	Desempenho financeiro	4,3						
CLASSIFICAÇÃO FINAL DA ORGANIZAÇÃO:		4,01 valores						

Gráfico com os Resultados da Avaliação



APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

ALUNOS

Apresentaremos os gráficos com a média das frequências de resposta por cada questão apresentada nos questionários, seguidos das respostas às questões sobre o que de melhor tem a escola e o que lhe falta para ser uma escola de qualidade. Para uma análise de todos os itens do questionário a equipa CAF disponibilizará na plataforma moodle toda a estatística referente aos questionários.



Para os quadros que a seguir se apresentam, os valores indicados entre parêntesis representam a frequência das respostas

1.º CEB

2- Na tua opinião, quais são os aspectos mais positivos da nossa escola?

Tudo (27)	Biblioteca (5)	Higiene e Limpeza (4)
Salas (6)	Cantina (2)	Aprender a Brincar
Professores Bons (3)	Salas TIC	Aulas
Espaços de Recreio Bons (3)	Pavilhão (2)	Cantina (2)
Pavilhão (4)	Portaria	

3- Na tua opinião, o que faz falta à nossa escola para ser uma escola de qualidade, para poder melhorar?

Ter um campo de Futebol e uma Piscina (8)	Bancadas para assistir os Desportos
Expulsar os alunos que se portam mal	Mais material para AECS
Mais Segurança (2) e Mais Espaço Verde (2)	Tudo
1.º ciclo de Janeiro de Cima-Espaço Verde para Brincar (2)	Parque infantil
Regras de Comportamento	Professor de Musica

Não pôr lixo no chão	Um telheiro(5) e Campo de Futebol
Mais Auxiliares	Bons auxiliares
Mais Alunos	Patrulha de Reciclagem
Mais hora de recreio	Necessidade de maior higiene na Casa de Banho (2)
Internet mais rápida	Muito tempo de espera na Cantina

2º CICLO

2- Na tua opinião, quais são os aspectos mais positivos da nossa escola?

Tudo (3)	Reprografia(4)
Biblioteca (6)	Pavilhão (1)
Sala TIC (4)	Cantina (4)
Salas de Aula (1)	Portaria (1)
Pavilhão (1)	Professores (3)
Horário escolar (1)	Auxiliares de Acção Educativa (1)
Segurança na Escola (1)	Bar (1)
Liberdade de agir (1)	Direcção do Agrupamento (1)

3- Na tua opinião, o que faz falta à nossa escola para ser uma escola de qualidade, para poder melhorar?

Mudar regras cantina e sala de informatica (1)

Mais computadores para jogar (7)

Não faz falta nada (5)

Papel Higiénico e sabão (8)

Internet (Wireless) (4)

Elevador (1)

3º CICLO

2- Na tua opinião, quais são os aspectos mais positivos da nossa escola?

Tudo (5)	Ateliers e palestras (3)
Sala TIC (1)	Desporto Escolar (5)
Salas de Aula (2)	Convívio e respeito (11)
Pavilhão (7)	Higiene na escola (4)
Horário escolar (1)	Sala do aluno (8)
Segurança na Escola (1)	Associação de Estudantes (1)
Biblioteca (1)	Espaço Exterior (6)
Cantina (18)	Professores (10)
Alunos (1)	Auxiliares de Acção Educativa (4)
Campo de férias (2)	Qualidade do ensino (1)

3- Na tua opinião, o que faz falta à nossa escola para ser uma escola de qualidade, para poder melhorar?

Mudar regras cantina e sala de informática (1)	Material desportivo (2)
Mais computadores para jogar (4)	Maior diversidade de escolha no bar (6)
Não faz falta nada (1)	Melhorar os transportes onde viajam (2)
Limpeza/Papel Higiénico/sabão (7)	Maior número de actividades desportivas (1)
Internet (Wireless) (2)	Câmaras de vigilância (1)
Maior diálogo entre Direcção-Ass. Estudantes (1)	Ateliers de música, dança e representação (2)
Redes novas nas balizas (3)	Organização e cumprimentos de horários (1)
Terminus das aulas mais cedo (1)	Biblioteca (1)
Acesso mais alargado à sala de Informática (9)	Não passar à frente nas filas (professores e funcionários) (2)
Relação mais cordial por parte do pessoal auxiliar (13)	Transportes para os alunos da Vila de Silveiras (3)
Cantina (qualidade da comida) (1)	Bar aberto na hora do almoço (2)

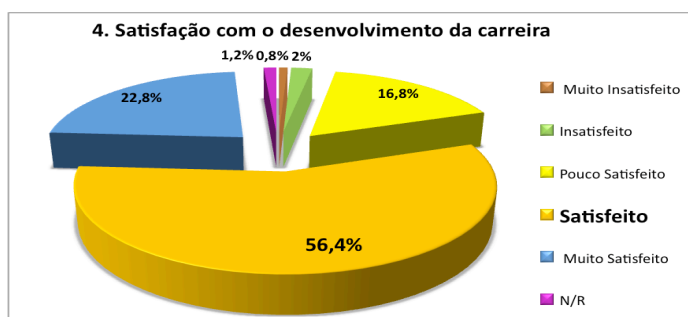
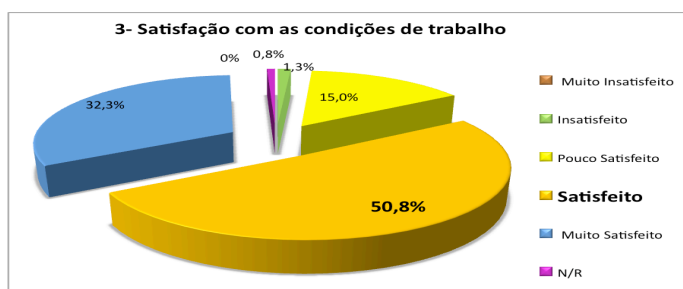
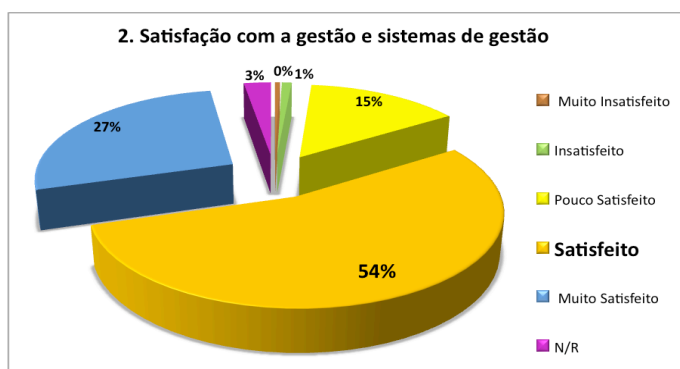
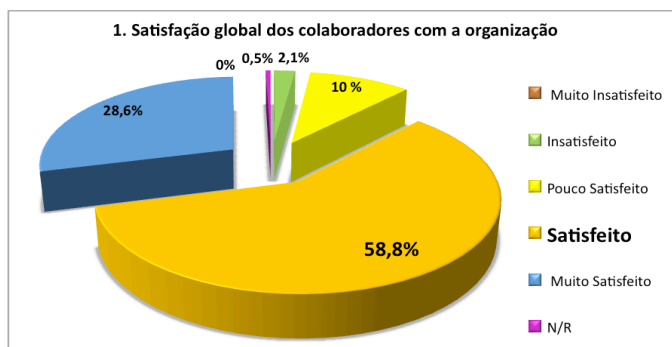
Pela análise dos questionários podemos concluir que os alunos se encontram bastante satisfeitos com os serviços prestados pelo Agrupamento.

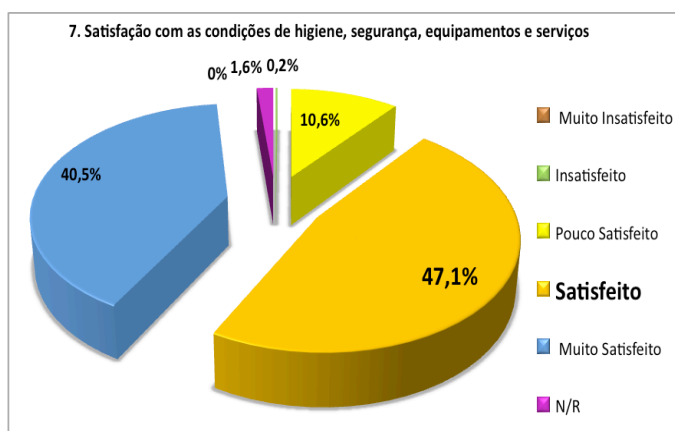
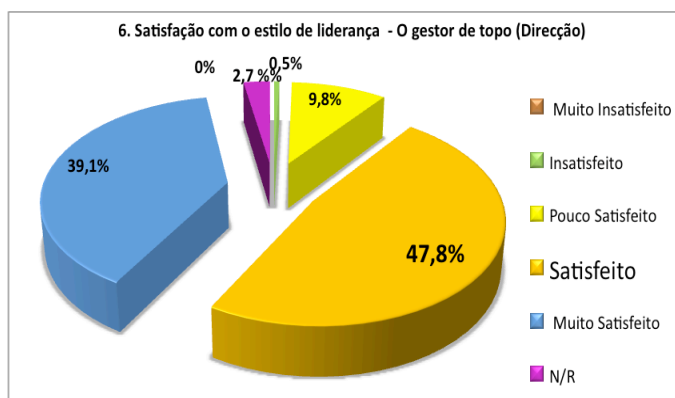
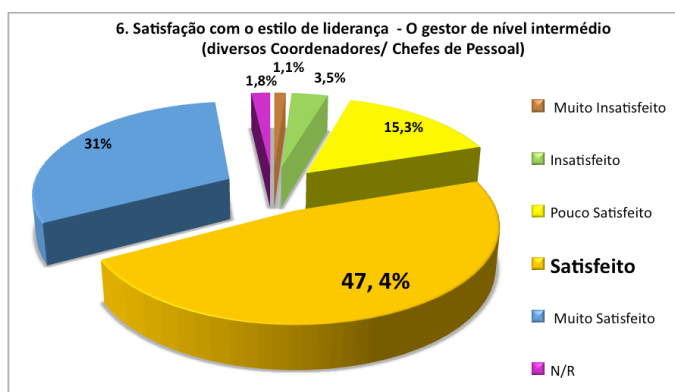
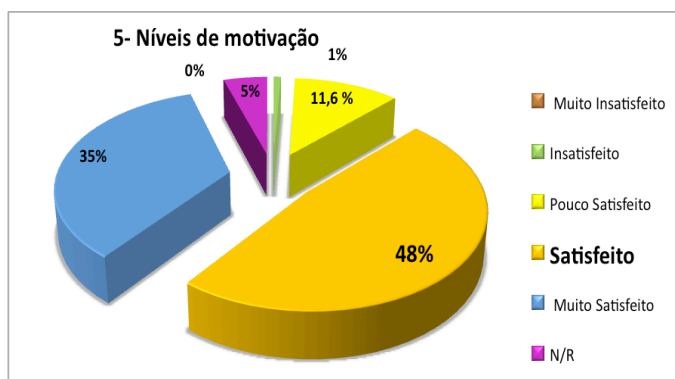
Os alunos valorizam muito a cantina, a limpeza da escola, a biblioteca, em especial os alunos do 1º e 2º Ciclos, sendo também de destacar o convívio, o respeito e os professores para os alunos do 3º Ciclo.

O que os alunos mais referem como necessidade de melhoria é o acesso à sala TIC, as casas de banho com papel e sabonete e no terceiro ciclo, porventura fruto de uma maior irreverência, uma maior relação cordial por parte dos auxiliares de acção educativa.

COLABORADORES

Apresentaremos os gráficos com a média das frequências de resposta por cada questão apresentada nos questionários. Para uma análise de todos os itens do questionário a equipa CAF disponibilizará na plataforma moodle toda a estatística referente aos questionários.





De uma forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com a organização, evidenciando-se o grau de muito satisfeito quanto à satisfação com as condições de higiene, segurança e equipamentos e ainda quanto ao estilo de liderança.

Importa referir os itens com maior grau de satisfação:

- Papel da organização no meio onde se insere
- Ambiente de trabalho/horário de trabalho
- Desenvolver trabalho em equipa, havendo referência de um colaborador à falta de tempo/disponibilidade para melhores resultados
- Com a liderança, ao nível da delegação de responsabilidades, encorajamento, confiança e respeito mútuo, assim como empenho nos processos de mudança.
- Serviços de Reprografia e Biblioteca.

Importa referir os itens com maior variância e cotações mais baixas ao nível da satisfação

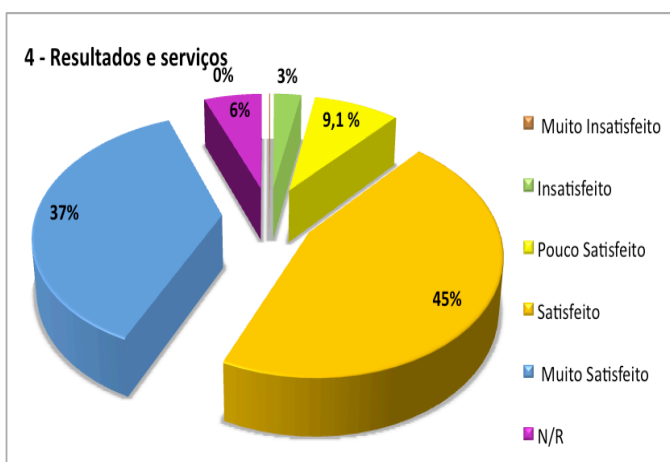
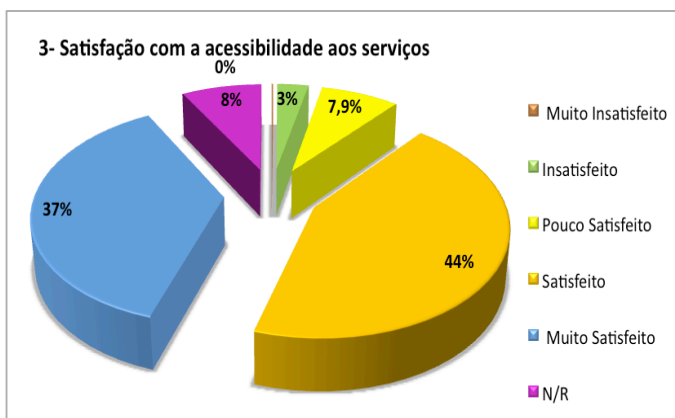
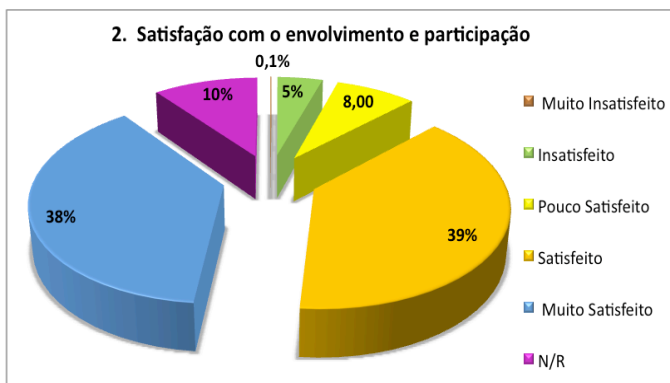
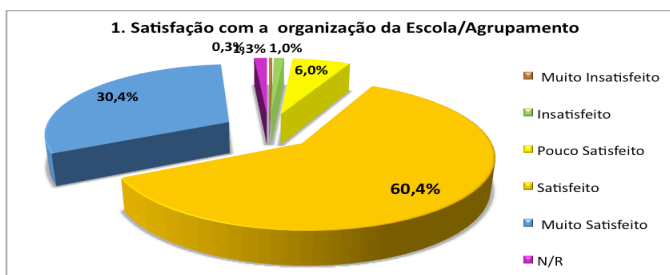
- Nível de envolvimento dos colaboradores na definição da Missão, Visão e Valores
- Implementação do sistema de avaliação e definição de objectivos
- Igualdade nos processos de promoção
- Existência de poucas acções de formação (especialmente pnd)
- Necessidade de divulgar de forma precisa e atempada os objectivos das actividades/organização

A taxa de resposta a estes questionários foi na ordem dos 70% para o pessoal docente o que significa que será necessário um maior envolvimento e divulgação do projecto, por parte da equipa CAF. Por outro lado a adopção de questionários on.line poderá facilitar uma maior comodidade no preenchimento dos questionários e por conseguinte uma melhor taxa de resposta. Apenas dois colaboradores utilizaram o espaço reservado às sugestões de melhoria.

Notou-se alguma resistência por parte dos colaboradores quanto às respostas dadas, porquanto, os questionários poderiam ser facilmente identificados, por exemplo através das habilitações. Na ferramenta CAF não importa identificar as pessoas, o essencial é identificar boas práticas e promover a sua divulgação, tal como será necessário identificar oportunidades de melhoria. Da reflexão feita tornou-se evidente que será necessário colocar mais alguns itens ao nível da identificação de forma a que ao serem identificados “bons coordenadores” a equipa CAF possa entrevistar as acções por eles desenvolvidas e dessiminá-las. É isto cultura de auto-avaliação, estão em jogo tarefas, funções, boas práticas que possam melhorar os serviços prestados, não devendo nunca confundir-se com avaliação de desempenho docente ou não docente.

Será também necessário efectuar ajustes nos questionários, atendendo a que não foi compreendida a relação dos dois itens de resposta nas perguntas 6 e seguintes, concordância e grau de satisfação.

PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO



À semelhança de alunos e colaboradores a satisfação global com o desempenho do Agrupamento é significativa. Todavia, são os pais que revelam uma maiores taxas sem resposta às questões e de resposta no nível dois, insatisfeito.

Vamos evidenciar agora as respostas com maior índice de satisfação:

- Satisfação com os esclarecimentos presenciais
- Orientações sobre a forma como o filho deve estudar
- Os serviços da cantina
- As AEC's no 1º Ciclo
- Atendimento prestado pela direcção e pessoal não docente
- Dúvidas esclarecidas por atendimento telefónico
- O DT e os professores promovem a participação no ensino aprendizagem dos filhos
- Convocatórias atempadas
- Confiança nos professores e pessoal não docente

Vamos evidenciar agora as respostas com menor índice de satisfação

- Conhecimento do Projecto Educativo
- Conhecimento do Regulamento Interno
- Participação na Associação de Pais em Reuniões para debater as melhorias a implementar na escola
- Existência de uma Associação de Pais
- Esclarecimentos prestados pelos professores (hora de atendimento)
- Possibilidade de pagamento por multibanco
- Actividades extracurriculares: visitas de estudo, clubes, exposições, debates
- Transportes escolares
- Serviço do bufete e ASE

A taxa de resposta aos questionários é baixa, apenas 113 respostas. Será necessário articular novas formas de chegar aos encarregados de educação. Será necessário também introduzir questões nos questionários dos pais que nos permitam conhecer melhor a razão das respostas, por exemplo, qual a razão do desconhecimento do projecto educativo, ou a razão da insatisfação com os transportes escolares.

ENTREVISTA TELEFÓNICA- FORNECEDORES/PAIS

Foram realizadas 5 entrevistas telefónicas a fornecedores e 2 a encarregados de educação, entre o final do mês de Maio e o final do mês de Junho.

A imagem que os fornecedores têm da escola e dos serviços prestados foi positiva. Apenas a salientar a referência de um fornecedor que diz nem sempre estar o portão aberto.

Os pais revelaram satisfação pelo serviço prestado.

ANÁLISE DAS SUGESTÕES- CAIXA DE SUGESTÕES

As sugestões serão transcritas na tabela abaixo

Sugestão	Frequência	Observações
Discoteca todos os meses	2	
Sabonete e papel higiénico nas casas de banho	2	
Outra mesa de ping pong	2	
Televisão na sala do aluno		
Secador	3	
Bar mais produtos para comer		Diversificação
Deitar a baixo a papelaria e fazer no seu lugar uma mini explanada interior		
Explanada, meã de ping pong ,matraquilhos		
Mais actividades radicais		
Play station sem pagar		
Mais jogos- futsal, basquetebol		
Bar aberto todas as horas do dia quando gostam da comida. O bar devia devia ter sempre todos os produtos disponíveis		Projecto da saúde
Net em todo o lado		
Janelas abertas na sala do aluno	1	
A escola melhorou, o nosso horário está muito fixe, continuem assim		
Melhorar o horário escolar		
Quando não há mais conduto, sem ser fiambre os alunos ficam com fome,		Excelente Exemplo de uma reclamação/sugestão
Ir ao bar sem pagar, só uma aula de educação física		
Encarregado de educação descontente- discriminação de professores para alunos		

Sugestão de Melhoria:

1-Implementar as sugestões (possíveis-em especial secadores nos balneários e papel nas casas de banho) nas férias

2- trabalhar as sugestões introduzidas na caixa de sugestões nas aulas de formação cívica para que os alunos possam perceber que o seu contributo é importante para melhorar escola

4- PLANO DE MELHORIAS

CRITÉRIO	ACÇÃO	RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
1.1	<p>Elaborar código de conduta/guia de recepção aos colaboradores</p> <p>Afixação da Carta de Qualidade da Organização nos lugares de estilo e envio a todos os colaboradores e clientes</p> <p>Análise do Projecto Educativo na primeira reunião de Departamentos</p>	<p>Equipa Arranque do Ano Director</p> <p>Coordenadores de Departamento</p>	Alta
1.2	<p>A partir dos Objectivos do PE, cada estrutura define os seus objectivos estratégicos</p> <p>Criar núcleos de auditorias internas, com listas de verificação por exemplo, que possa fornecer à gestão a informação necessária à monitorização de processos</p>	<p>Coordenadores</p> <p>Conselho Pedagógico</p>	Alta
1.3			
1.4	<p>Fazer exposições nas diferentes localidades- ex exposição itinerante_ caixa agrícola, casa redonda, casa grande.</p> <p>Gestão/ Coordenadores/ Coordenadores de Pessoal participarem nas reuniões sindicais que se realizem no Agrupamento</p> <p>Estabelecer metas por sector, indexadas ao projecto educativo</p>	<p>Coordenadores/ professores/projectos/S Administrativos P ND</p>	<p>Média</p> <p>Alta</p>
2.1	<p>Criação de um documento mensal pelo pedagógico baseado numa simples análise swot- pontos que estão a decorrer bem pontos que estão a decorrer mal- FAZER CHEGAR O DOCUMENTO À GESTÃO e divulgá-lo a toda a comunidade.</p>	Conselho Pedagógico	Média
2.2	<p>ANÁLISE SWOT MENSAL DE TODOS OS SECTORES- DEPARTAMENTOS (Consustanciada no Conselho Pedagógico)</p> <p>REFLEXÃO ANUAL SOBRE OS DOCUMENTOS ORGANIZATIVOS através de instrumentos standardizados.</p> <p>Identificar factores críticos de sucesso nas actividades a realizar (o que não pode falhar)</p>	<p>Departamentos/Sectores da Escola</p> <p>Coordenadores/professores</p>	<p>Média</p> <p>Alta</p>

CRITÉRIO	ACÇÃO	RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
2.3	<p>Elaboração de um Planning Anual, com todos os sectores do Agrupamento.</p> <p>Cada actividade do plano anual de actividades tem de ter objectivos decorrentes/concorrentes com os do Projecto Educativo.</p> <p>Identificar os Factores Críticos de Sucesso em relação a Actividades, projectos.</p>	<p>Direcção</p> <p>Coordenações</p> <p>Coordenações/professores</p>	Alta
3.1	Definição de critérios de distribuição de serviço ao pessoal não docente.	Direcção/Coordenadores de pessoal	Média
3.2	<p>Definir os perfis dos gestores intermédios</p> <p>Elaborar Manual de Conduta/Acolhimento</p>	<p>Direcção/Conselho Pedagógico</p> <p>Equipa Arranque do Ano</p>	<p>Média</p> <p>Alta</p>
3.3	<p>Adoptar reunião mensal/quinzenal com a Coordenadora de Pessoal Não Docente para definição de estratégias, actividades e distribuição de serviço/atribuição de responsabilidades.</p> <p>Criar momentos de avaliação 360º- convidar os colaboradores a avaliarem os superiores.</p> <p>Definição de Metas para cada departamento, indexadas ao Projecto Educativo</p>	<p>Coordenador pessoal n docente</p> <p>Departamentos</p> <p>Departamentos</p>	<p>Média</p> <p>Média</p> <p>Alta</p>
4.1	<p>Definir/ protocolar as parcerias incluindo um balanço das mesmas na avaliação do projecto educativo</p> <p>desenvolver grupos de voluntariado na Formação Cívica.</p>	<p>Direcção/ Conselho Pedagógico</p> <p>DT's</p>	Média
4.2	<p>Adopção da Ficha de Avaliação de Actividades-alunos, criada pela equipa CAF</p> <p>Recolha mensal das caixas de sugestões com debate sobre as mesmas nas aulas de Formação cívica</p>	<p>DT's e profs titulares de grupo/turma</p> <p>Equipa CAF</p>	Alta
4.3	<p>Responsabilizar um elemento por sector por fornecer as informações atempadas a quem realiza a Agenda Mensal.</p> <p>Criação da Agenda Anual de Reuniões</p> <p>-</p>	<p>Departamentos</p> <p>Direcção</p>	<p>Média</p> <p>Alta</p>
4.4	SM- Construir e Aplicar o Manual de Controlo Interno	Direcção/S Administrativos	Média

CRITÉRIO	ACÇÃO	RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
4.5	Adopção de software que faça a uniformização e gestão de actas Adopção de Manuais de Procedimentos devidamente documentados e colocados no moodle	Conselho Pedagógico/Departamentos	Média
4.6	Patrulha da Reciclagem-sugestão dos alunos do 1º CEB	Professores do 1º Ciclo	Média
5.1	<i>Certificação de Processos- Criação de Manuais de Procedimentos</i>	Conselho Pedagógico/Departamentos	Média
5.2	Criar um mecanismo Online de sugestões/reclamações	Professor Tic/Direcção	Média
5.3	Designar responsáveis pelos Manuais de Procedimentos dos Diferente Sectores.	Conselho Pedagógico	Média
6.1	Direccionar esforços para melhorar os resultados na Avaliação externa Envolver os clientes na melhoria dos resultados- exemplo: alunos CEF; Resultados da Matemática dos Alunos do 9º ANO, aplicação do Laboratório de Matemática.	Departamentos/Pedagógico	Alta
7.1			
7.2			
8.1	Maior envolvimento das disciplinas nas temáticas ambientais, com acções dentro e fora da escola.	Professores de Ciências Formação Cívica	Média
8.2			
9.1	Implementar diversas formas de Benchmarking/learning: Enviar ficheiro com as taxas de sucesso às escola vizinhas e solicitar respostas de preenchimento dos mesmos dados.	Equipa CAF	Média
9.2	Sistematizar e “vulgarizar” o estabelecimento de indicadores de medida para avaliação das mais diversas situações e processos assim como a definição de metas. Elaboração de um documento com planeamento Anual da Execução do Orçamento	Todos os sectores Direcção/ Departamentos	Média

5-CONCLUSÃO

O documento que aqui apresentamos não pretende ser a verdade, até porque, como dizia Einstein, “não há nada mais verdadeiro do que reinventar a qualidade”. É apenas um contributo singelo para a melhoria do nosso desempenho e da satisfação dos nossos clientes, os pais e os alunos, assim como os colaboradores, em certa medida.

O nosso conhecimento da ferramenta CAF é ainda incipiente mas numa coisa a equipa concordou, a reflexão sobre esta temática fez-nos crescer numa atitude cada vez mais auto-avaliativa e de melhoria continua. É de salientar o espírito de partilha e cordialidade com que decorreram as sessões de planeamento e cotação dos critérios.

Sendo o fechar de um ciclo completo, entendemos que as sugestões de melhoria são válidas como contributo para a reinvenção da qualidade. Não existindo ainda uma cultura de auto-avaliação plenamente enraizada, a divulgação poderá trazer uma identificação maior com o Agrupamento e por conseguinte, maiores índices de partilha e empenho.

Comparando os resultados da Avaliação Externa, realizada pela IGE em 2008 e o final deste Ciclo, é nosso entender que os critérios de auto-avaliação e resultados escolares, cotados à altura com satisfação, estão agora num patamar mais elevado.

Consideramos que o desempenho da organização está em fase de sedimentação/progressão, sendo que o nível de satisfação de toda a comunidade educativa é bom. As áreas de investimento diagnosticadas são as dos critérios Gestão dos Processos e das Mudanças e Resultados de Desempenho Chave.

Este relatório só ficará concluído quando todos os sectores do Agrupamento se pronunciarem sobre ele, por forma a que a participação de todos esteja garantida na melhoria/aperfeiçoamento das sugestões de melhoria aqui deixadas.