

1. Domínio de auto-regulação e melhoria da escola.....	2
Reflexão crítica.....	2
2. Processo de auto-avaliação.....	3
2.1. Pontos fortes do Agrupamento	3
2.2. Pontos fracos do Agrupamento	6
2.3. Constrangimentos no Agrupamento	8
2.4. Propostas de melhoria no Agrupamento	9
Anexo I	11
Anexo II	11
Anexo III	11
Anexo IV	11
Anexo V	11

Relatório Síntese

1. Domínio de auto-regulação e melhoria da escola Reflexão crítica

Com empenho e rigor, sem coordenação efectiva, a par de todo o trabalho inerente à actividade docente e às dificuldades em encontrar espaços de tempo comuns entre todos os intervenientes no processo de avaliação interna, e, ainda, às muitas dúvidas e incertezas, consequência da inexperiência de todos e da falta de formação na área de auto-avaliação, iniciou-se a auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Cacia com a preocupação de, e parafraseando (Landsheere, 1999: 127), “...encontrar respostas que surgem da necessidade sentida pela escola de se questionar, de reflectir, de reconhecer as suas potencialidades, capacidades e constrangimentos...” A gigantesca tarefa foi iniciada com a leitura de diferentes modelos e técnicas de avaliação (CAF, QUALIS, ESSE), relatórios de avaliação disponibilizados no site do IGE, bem como um sem número de outros relatórios de avaliação disponíveis em páginas electrónicas de vários estabelecimentos de ensino.

Conscientes que por outros caminhos poderíamos ter enveredado, mas com a certeza que a auto-avaliação é um processo colectivo em permanente construção e com o objectivo de melhorar a actividade educativa, consideramos que a informação agora reunida/produzida e que aqui é exposta deverá ser apresentada, analisada e discutida por toda a comunidade educativa, para que possamos reflectir sobre o trabalho produzido, discutindo as possíveis alternativas e concertar estratégias de intervenção.

Sugerimos que um dos passos seguintes seja a disponibilização deste trabalho na página electrónica do Agrupamento com indicação do endereço de correio electrónico que a seguir se indica para recepção de contributos com o intuito de melhorar o serviço educativo: caciaavaliacaointerna@gmail.com.

O trabalho futuro deverá não só ter em conta as propostas recolhidas resultantes da análise e discussão, como ainda considerar outros aspectos definidos no artigo 6.º da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior”, nomeadamente:

- Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens dos alunos, tendo em conta as suas características específicas;

- Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade dos alunos;
- Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Preocupações da equipa de auto-avaliação:

- **Oscilações bruscas de resultados dos alunos de ano lectivo para ano lectivo;**
- **Instrumentos de avaliação uniformizados;**

2. Processo de auto-avaliação

Das análises efectuadas por cada um dos grupos de trabalho (cf. anexo II, III, IV e V), apresenta-se, seguidamente, uma síntese com os pontos fracos e pontos fortes referentes aos domínios analisados, os constrangimentos inerentes aos mesmos e algumas propostas de melhoria.

2.1. Pontos fortes do Agrupamento

- **Domínio dos resultados:**
 - Ao nível individual, na participação e desenvolvimento cívico, existe boa comunicação entre professores, pais e alunos, todos sabem o que se quer e como o conseguir. Todos estão de acordo.
 - A valorização e o impacto das aprendizagens é um domínio muito importante para todos os intervenientes.
 - Os resultados internos da escola e externos, apesar de alguns estarem um ou dois pontos acima ou abaixo, estão de um modo geral ao nível do referencial nacional.
- **Domínio da prestação de serviço educativo:**
 - O incremento das tecnologias da informação e da comunicação no processo de ensino e aprendizagem na escola sede;

- A cooperação entre o pessoal docente inter-departamental e intra-departamental;
 - A organização dos apoios e das medidas específicas, em particular, para as crianças e alunos com necessidades educativas de carácter permanente;
 - A oferta formativa/educativa diversificada, tendo em conta as características do agrupamento;
 - A efectivação de parcerias e protocolos com reflexos na oferta formativa e no desenvolvimento da actividade educativa ao nível dos cursos de educação e formação e alunos com planos individuais de transição.
- **Domínio da organização e gestão escolar:**
 - **Assistentes Técnicos de Serviços Administrativos:**
 - ✓ Atendimento personalizado;
 - ✓ São usados os meios electrónicos para comunicações mais expeditas;
 - ✓ Disponibilidade de impressos;
 - ✓ A acessibilidade assim como o horário de funcionamento dos Serviços Administrativos estão adequados às necessidades dos seus utilizadores.
 - **Assistentes Operacionais de Acção Educativa:**
 - ✓ Satisfação no trabalho desenvolvido neste Agrupamento;
 - ✓ Vontade de permanecer no Agrupamento;
 - ✓ Satisfação com os professores da escola;
 - ✓ Satisfação com os alunos da escola;
 - ✓ O Agrupamento corresponde às expectativas;
 - ✓ Os projectos implementados são uma mais-valia para o agrupamento.
 - **Encarregados de educação:**
 - ✓ Informação, em tempo adequado, sobre o Regulamento Interno do Agrupamento, as estratégias educativas e sobre as iniciativas do agrupamento;
 - ✓ Participação dos encarregados de educação com base em clareza de informação, horários adequados de reuniões e de atendimento;
 - ✓ A informação que lhe é fornecida é clara e suficiente;
 - ✓ Apoio das escolas do agrupamento para saber motivar e trabalhar com os educandos;

- ✓ Receptividade das escolas do agrupamento relativamente ao apoio dos encarregados de educação;
 - ✓ Grau de satisfação relativamente à escola/agrupamento;
 - ✓ As escolas do agrupamento dão resposta às necessidades e ambições dos alunos.
- **Domínio da liderança:**
 - **Na perspectiva do Pessoal Docente (PD):**
 - ✓ Adequação do Projecto Educativo;
 - ✓ Divulgação das metas do PEA;
 - ✓ Perspectiva de futuro reflectida nas metas quantificáveis definidas no PE;
 - ✓ Implementação das estratégias necessárias ao cumprimento dos objectivos da organização;
 - ✓ Participação da comunidade no PEA;
 - ✓ Ofertas educativas em resultado de auscultação do órgão de gestão do Departamento e dos Departamentos Curriculares;
 - ✓ Oportunidade de melhoria nas áreas da comunicação e expressão;
 - ✓ Rigor e coerência entre os valores e objectivos estabelecidos e as acções dos órgãos de gestão;
 - ✓ Abertura dos órgãos de gestão;
 - ✓ Motivação: delegação de competências e valorização desta estratégia, promotora da partilha de responsabilidade e do exercício da actividade cooperativa; estimulação do trabalho em equipa; incentivo das pessoas;
 - ✓ Supervisão: fomentam e proporcionam condições de frequência e actualização de conhecimentos;
 - ✓ Abertura a uma cultura de mudança favorável à concretização de novos projectos.
 - **Na perspectiva no Pessoal Não Docente (PND):**
 - ✓ Participação da comunidade no PEA;
 - ✓ Rigor e coerência entre os valores e objectivos estabelecidos e as acções dos órgãos de gestão;
 - ✓ Motivação: delegação de competências e valorização desta estratégia, promotora da partilha de responsabilidade e do exercício da actividade

cooperativa; incentivam a identificação de problemas e a sua transformação em oportunidades de melhoria;

✓ Cultura de mudança.

○ **Da análise documental e da entrevista à Directora do Agrupamento:**

✓ As parcerias vs necessidades do Agrupamento;

✓ Eficácia do jornal local como meio de divulgação das iniciativas do Agrupamento junto da comunidade;

✓ O conjunto de iniciativas com várias instituições e as diferentes abrangências: educativa/formativa, ambiental, institucional;

✓ O projecto *Working Together* que confere projecção e reconhecimento internacionais;

✓ As formas de divulgação promotoras da projecção da imagem do Agrupamento.

2.2. Pontos fracos do Agrupamento

• **Domínio dos resultados:**

- Ao nível do colectivo, na participação e desenvolvimento cívico, a participação dos alunos e dos encarregados de educação é insuficiente, e o domínio da linguagem e das suas competências é vago.

• **Domínio da prestação de serviços educativos:**

- A débil articulação e sequencialidade entre os diferentes ciclos de ensino;
- A falta de registos estruturados dos contactos entre pessoal docente;
- A ausência de mecanismos formais e generalizados que assegurem o acompanhamento da prática lectiva em sala de aula.

• **Domínio de Organização e gestão escolar:**

- Não existe sistema de marcação de vez;
- Os colaboradores não estão devidamente identificados;
- Avaliação periódica da satisfação dos funcionários nos vários aspectos tais como condições de trabalho, nível de comunicação;

- Avaliação periódica de alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação e motivação dos funcionários tais como absentismo, rotação de pessoal, nível de participação.

- **Domínio da Liderança:**

- **Na perspectiva do Pessoal Docente (PD):**

- ✓ Abertura: aceitação de críticas e sugestões para melhoria do estilo de liderança e para ouvir as opiniões da comunidade;
- ✓ Monitorização e interacção: avaliação periódica do grau de satisfação (*feedback*);
- ✓ Motivação: Reconhecimento e prémio pelos esforços individuais e de equipa;
- ✓ Supervisão: aferição do grau de satisfação e levantamento das necessidades de formação [PND]; identificação, classificação e compatibilidade das competências individuais vs necessidades da organização;
- ✓ Estimulação da iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas.

- **Na perspectiva do Pessoal Não Docente (PND):**

- ✓ Divulgação da perspectiva de futuro expressa nas metas do PEA;
- ✓ Implementação de estratégias com vista ao cumprimento dos objectivos da organização;
- ✓ Adequação do PEA às necessidades e expectativas da comunidade;
- ✓ Adequação do PEA às necessidades do Agrupamento;
- ✓ Abertura: aceitação de críticas e sugestões para melhoria do estilo de liderança e para ouvir as opiniões da comunidade;
- ✓ Motivação: reconhecimento e incentivo da capacidade de iniciativa e do esforço individual e colectivo; frequência de momentos formativos; oportunidade na tomada de decisão; estimulação do trabalho em equipa e reconhecimento do esforço individual ou em equipa;

- ✓ Supervisão: aferição do grau de satisfação e levantamento das necessidades de formação; identificação, classificação e compatibilidade das competências individuais vs necessidades da organização;
 - ✓ Comunicação: acesso e tratamento da informação; comunicação vertical;
 - ✓ Estimulação da iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas;
 - ✓ Promoção de iniciativas de estímulo à mudança/ inovação.
- **Na perspectiva dos Encarregados de Educação (EE):**
 - ✓ Rigor e coerência entre actuação e valores e princípios do PE;
 - ✓ Monitorização e interacção: avaliação periódica do grau de satisfação (*feedback*).
- **Da análise documental e da entrevista à Directora do Agrupamento:**
 - ✓ Avaliação (de retorno) do conhecimento da política e estratégias;
 - ✓ Implementação de políticas de melhoria;
 - ✓ Formas de monitorização e acompanhamento dos processos, dos resultados e do tipo de parceria;
 - ✓ Monitorização do grau de satisfação dos intervenientes.

2.3. Constrangimentos no Agrupamento

- **Domínio dos resultados:**
 - Nada a referir.
- **Domínio da prestação de serviços educativos:**
 - Dificuldade de acesso à rede da Internet, nos jardins-de-infância escolas do 1.ºCEB, que não permite a utilização deste recurso no desenvolvimento das aprendizagens;
 - Psicóloga a tempo parcial, diminuindo a capacidade de resposta para as necessidades existentes;
 - A pouca adequação das salas para actividades laboratoriais, que não fomenta a realização de actividades experimentais.
- **Domínio de Organização e gestão escolar:**
 - Duas escolas do 1º ciclo pertencem a juntas de freguesia diferentes;

- Dotação financeira insuficiente.
- **Domínio da liderança:**
 - Fraca adesão dos pais/EE para a elaboração participada dos documentos estruturantes do Agrupamento, através de acções concertadas com a Direcção da Associação de Pais e Encarregados de Educação (recurso, por exemplo, aos representantes de pais das turmas, face à insuficiência de membros disponíveis ou da indisponibilidade ditada pela insuficiência desses membros da Direcção);
 - Maior abrangência do PTE, designadamente nas escolas do 1º ciclo e do pré-escolar.

2.4. Propostas de melhoria no Agrupamento

- **Domínio dos resultados:**
 - Deverão ser criados mais espaços de discussão e (in)formação, e tentar encontrar respostas colectivamente de modo que todos se sintam representados e que apontem algumas direcções.
- **Domínio da prestação de serviços educativos:**
 - Promoção de contactos entre os professores dos diferentes ciclos no sentido de incrementar a articulação e sequencialidade, tendo o cuidado de efectuar registos escritos de todos os contactos efectuados;
 - Promover a construção de instrumentos formais que assegurem o acompanhamento da prática lectiva na sala de aula.
- **Domínio de Organização e gestão escolar:**
 - Colocar vitrinas no bar, da escola sede, para acondicionamento de alimentos (bolos e pão);
 - Utilização de luvas por parte dos funcionários do bar par manipulação de alimentos;
 - Os colaboradores devem estar devidamente identificados;
 - Divulgação dos critérios de afectação do pessoal auxiliar de educação aos diversos sectores.

- Fomentar a reflexão e concertação entre os vários intervenientes da Comunidade Educativa, para solucionar eventuais problemas através de:
 - ✓ Divulgação interna dos resultados e do processo de auto-avaliação junto dos órgãos de gestão, Associação de Pais;
 - ✓ Análise e discussão dos resultados e do processo de auto-avaliação no Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Associação de Pais e nos Departamentos;
- Promover o sentido de auto-responsabilização dos vários intervenientes da Comunidade Educativa:
 - ✓ Divulgação externa do documento final de auto-avaliação através da página electrónica do agrupamento;
- **Domínio da liderança:**
 - Desenvolver práticas regulares de auto-avaliação potenciadoras de um processo sistemático de diagnóstico que permita, periodicamente, medir o grau de cumprimento dos objectivos, aferir as expectativas, na óptica da prestação de um serviço de qualidade;
 - Auscultar e inventariar necessidades de formação do pessoal não docente.
 - Actualizar a informação, melhorando a forma de circulação e criar mecanismos reguladores da eficácia da comunicação (caixa de críticas e sugestões).
 - Concretizar mecanismos de recompensa individuais e de equipas.
 - Mobilizar acções com vista à mudança que promovam a capacidade de iniciativa das pessoas (a promoção de estímulos parece entrelaçar-se com conceitos de ordem motivacional. Outra leitura poderá conduzir a interpretações paradoxal entre os pontos fortes e os pontos fracos).
 - Criar acções que visem a construção/melhoria das formas de monitorização e acompanhamento dos processos, resultados e do tipo de parcerias/protocolos/projectos.
 - Aferir e mobilizar critérios e instrumentos de monitorização do grau de satisfação dos intervenientes.

Anexo I

- ✓ Constituição da equipa de avaliação interna

Anexo II

- ✓ Domínio dos resultados

Anexo III

- ✓ Domínio da prestação de serviço

Anexo IV

- ✓ Domínio da Organização e gestão escolar

Anexo V

- ✓ Domínio da Liderança