

Relatório de Autoavaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

(CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

MADEIRA TORRES

Equipa de Autoavaliação da CAF:

Ana Paula Vaz de Azevedo Alexandre Aguiar; Arlindo Pereira; Carolina Leandro Sarmiento Gomes; Hélder José Carapito Silva Fragoso; João Carlos Tecelão Baptista; Maria Albertina Carias Soares Esteves; Maria Albertina Oliveira Cunha; Maria Eugénia Mortágua Pedrosa; Maria João Pinho Ribeiro; Maria José Lourenço Ferreira; Maria Manuela Vale e Vasconcelos Alcaravela; Teresa Maria Ferreira Pires Sepúlveda

Consultoria externa:

Another Step, Lda. (Hugo Caldeira e Miguel Domingos)

Junho 2013

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUÇÃO	8
1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	12
2 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	14
2.1 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA.....	14
2.2 COMPOSIÇÃO DO AGRUPAMENTO	14
2.3 OFERTA EDUCATIVA.....	15
2.4 CARATERIZAÇÃO DO CORPO DOCENTE.....	15
2.5 CARATERIZAÇÃO DO CORPO NÃO DOCENTE	15
2.6 CARATERIZAÇÃO DOS ALUNOS.....	15
2.7 CARATERIZAÇÃO DOS PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	15
2.8 OUTROS TÓPICOS RELEVANTES	15
3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA	17
3.1 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	17
3.2 CRONOGRAMA DO PROJETO.....	18
3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	19
3.3.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	19
3.3.2 <i>Questionários</i>	22
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	25
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	25
4.1.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	25
4.1.2 <i>Questionários</i>	26
4.1.2.1 Níveis de participação	26
4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	27
4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente	34
4.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.....	39
4.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	41
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA	42
4.2.1 <i>Introdução</i>	42

4.2.2	<i>Critério 1 – Liderança</i>	43
4.2.2.1	Pontos Fortes.....	43
4.2.2.2	Aspetos a Melhorar	44
4.2.3	<i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	47
4.2.3.1	Pontos Fortes.....	47
4.2.3.2	Aspetos a Melhorar	48
4.2.4	<i>Critério 3 – Pessoas</i>	50
4.2.4.1	Pontos Fortes.....	50
4.2.4.2	Aspetos a Melhorar	51
4.2.4.3	Pontos Fortes.....	53
4.2.4.4	Aspetos a Melhorar	54
4.2.5	<i>Critério 5 – Processos</i>	57
4.2.5.1	Pontos Fortes.....	57
4.2.5.2	Aspetos a Melhorar	59
4.2.6	<i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	61
4.2.6.1	Pontos Fortes.....	61
4.2.6.2	Aspetos a Melhorar	63
4.2.7	<i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	66
4.2.7.1	Pontos Fortes.....	66
4.2.7.2	Aspetos a Melhorar	67
4.2.8	<i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	69
4.2.8.1	Pontos Fortes.....	69
4.2.8.2	Aspetos a Melhorar	69
4.2.9	<i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	72
4.2.9.1	Pontos Fortes.....	72
4.2.9.2	Aspetos a Melhorar	73
5	ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)	75
6	CONCLUSÃO	76
	BIBLIOGRAFIA	77

Índice de Siglas

AA – Autoavaliação

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

CEB – Ciclo do Ensino Básico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

EFQM – *European Foundation for Quality Management* (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

EIPA - *European Institute of Public Administration*/Instituto Europeu de Administração Pública

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PDCA (Ciclo) – **P**lan (planear) – **D**o (Executar) – **C**heck (Rever) – **A**ct (Ajustar)

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

TQM – *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

Índice de Figuras

Figura 1 - Qualidade nas escolas.....	9
Figura 2 - Amigo Crítico	11
Figura 3 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP.....	12
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGEC.....	13
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação.....	17
Figura 6 - Cronograma do projeto.....	19
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA	20
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF Educação).....	21
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação.....	21
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND	23
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento	25
Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário	26
Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB	27
Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar	27
Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	27
Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB	28
Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar	28
Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	29
Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB	29
Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar	30
Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	30
Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB	31
Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar	31
Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	32
Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB	32
Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar	33
Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério	33
Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário	34
Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB	34
Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar	35
Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário	35
Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB	36
Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar	36

Gráfico 24 - Caraterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário.....	37
Gráfico 25 - Caraterização do género do PND do 1º CEB	37
Gráfico 26 - Caraterização do género do PND do pré-escolar	38
Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede	38
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério	39
Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos	40
Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação	40
Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério	41

Introdução

Enquadramento

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de atenção e debate na Administração Pública Portuguesa, particularmente nas escolas.

Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se refletem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007).

Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e com a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

É com o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, ao introduzir o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação, começa a ser evidenciada a importância da avaliação das escolas.

No entanto, é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que lhes é colocado o desafio da avaliação e a pertinência da procura do caminho para a Excelência e melhoria contínua.

A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de autorregulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adoção por parte da escola de dispositivos e práticas de autorregulação, entre outros requisitos.

Com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Diretor para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de autorregulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objetivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas, refletindo-se nos documentos estruturantes da escola.

Na figura seguinte está representada a perspetiva legalista da Avaliação e Qualidade nas escolas:



Figura 1 - Qualidade nas escolas

Em Portugal, encontramos várias iniciativas de autoavaliação e têm sido dados alguns passos importantes no que concerne à introdução da Qualidade e práticas de autorregulação na escola com o objetivo da aprendizagem e maturidade organizacional.

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

O Agrupamento de Escolas Madeira Torres é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objetivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

Objetivos da autoavaliação nas Instituições Educativas

A autoavaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e no que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efetiva melhoria continuada (Alaíz, Góis, & Gonçalves, 2003).

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;

- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

O processo de autoavaliação implica um planeamento adequado de toda a atividade da escola numa perspetiva de gestão escolar de excelência, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível de cada escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas Madeira Torres, está a ser implementada pela primeira vez a *Common Assessment Framework*, a partir de agora designada por CAF, com vista à melhoria contínua do agrupamento, satisfazendo as necessidades do pessoal docente e do pessoal não docente (PD e PND), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

No entanto, fazemos aqui eco das palavras de Clímaco (2007, p. 32), a propósito dos relatórios de avaliação e autoavaliação:

Concordar com quase tudo o que os relatórios contêm não é o mais importante. O que mais interessa é fazer deste documento uma oportunidade para discutir, esclarecer, comparar, comentar ideias, projetos e ações, rever estratégias. Em síntese, para promover aprendizagem profissional e organizacional. Considerando as escolas como organizações onde a cultura de avaliação está profundamente enraizada e onde existem hábitos de utilização sistemática de feedback aos alunos para que, percebendo onde falharam, saibam onde e como superar dificuldades nas suas aprendizagens, espera-se que as escolas saibam aplicar, à organização e a todos os adultos envolvidos, as mesmas técnicas de reforço das aprendizagens e motivações profissionais para estímulo de melhores desempenhos individuais e coletivos.

Amigo crítico

A autoavaliação é um processo interno, mas a intervenção de agentes externos tem-se revelado fundamental para uma maior objetividade da avaliação. Para este efeito, as escolas têm recorrido a uma equipa de consultores externos com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa, tal como apresenta a *figura 2*.

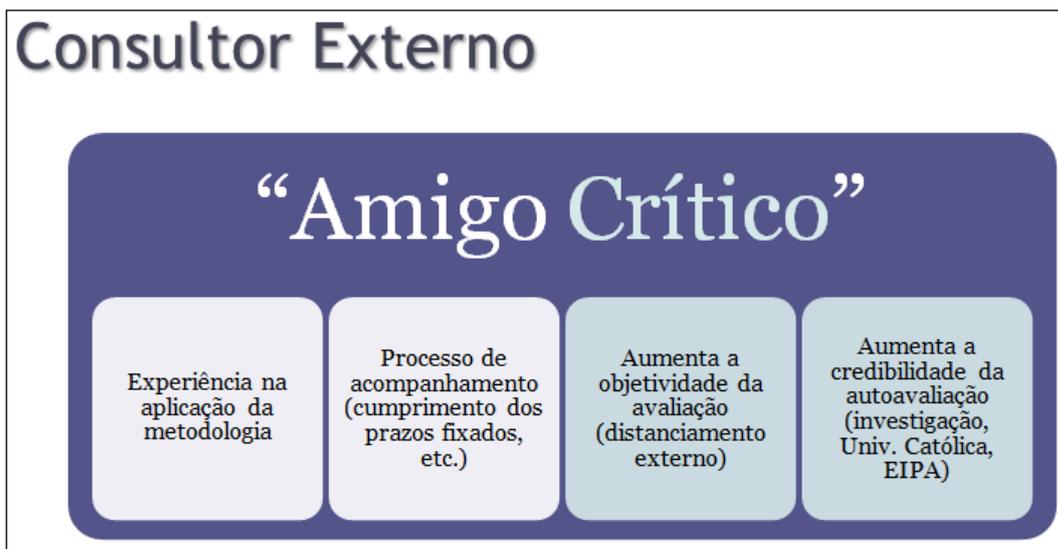


Figura 2 - Amigo Crítico

O papel do consultor externo centra-se nas funções de apoio e assessoria e, define-se nas seguintes tarefas:

- Organizar/orientar o processo de autoavaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Autoavaliação (EAA);
- Definir a estratégia a seguir para a implementação do modelo CAF e a forma de a implementar, em conjunto com a Equipa;
- Propor uma calendarização para todo o processo de autorregulação;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a autoavaliação (listagem de indicadores, Grelha de Autoavaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de autoavaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a Grelha de Autoavaliação (GAA);
- Realizar sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de autoavaliação em articulação com a EAA;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional à comunidade em conjunto com a EAA;
- Acompanhar a implementação das ações de melhoria;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correção de desvios;
- Acompanhar na preparação do *dossier* para solicitação à Associação Portuguesa para a Qualidade APQ) da auditoria para concessão do *Committed to Excellence in Europe*.

1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

A CAF é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ajustada à realidade da Administração Pública, que permite a autoavaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspetiva de melhoria contínua.

A CAF é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia. Em Portugal a CAF recebeu a designação de “Estrutura Comum de Avaliação”.

Esta ferramenta apresenta-se como um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspetos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF Educação:

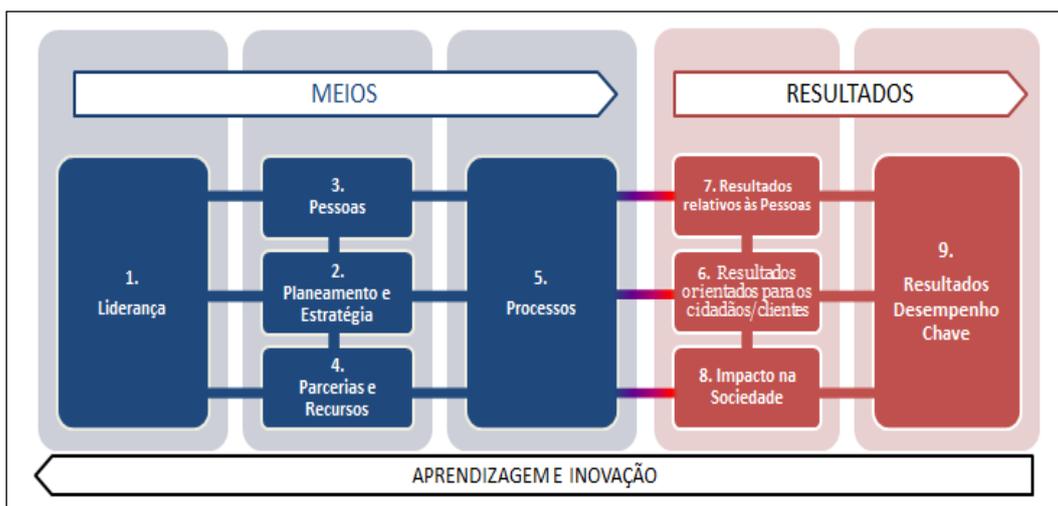


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

O modelo CAF Educação está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das escolas, neste âmbito, e de acordo com o modelo *CAF & Education* (já disponibilizado no site do EIPA).

A CAF como um modelo de excelência nas escolas tem como objetivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;

- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola;
- Satisfazer os alunos e os pais/encarregados de educação (cidadão-cliente), e outras partes interessadas.

A utilização do Modelo CAF permite à escola implementar uma metodologia de autorregulação, isto é:

- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Plano de Ações objetivando a melhoria contínua.
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Para além das escolas com a implementação da CAF atuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, a autoavaliação também lhes permite gerir a pressão da avaliação externa institucional, quer antecipando a identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção-geral da Educação e Ciência). A autoavaliação é ainda um excelente instrumento de “marketing” da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois contempla aspetos comuns (*figura 4*):

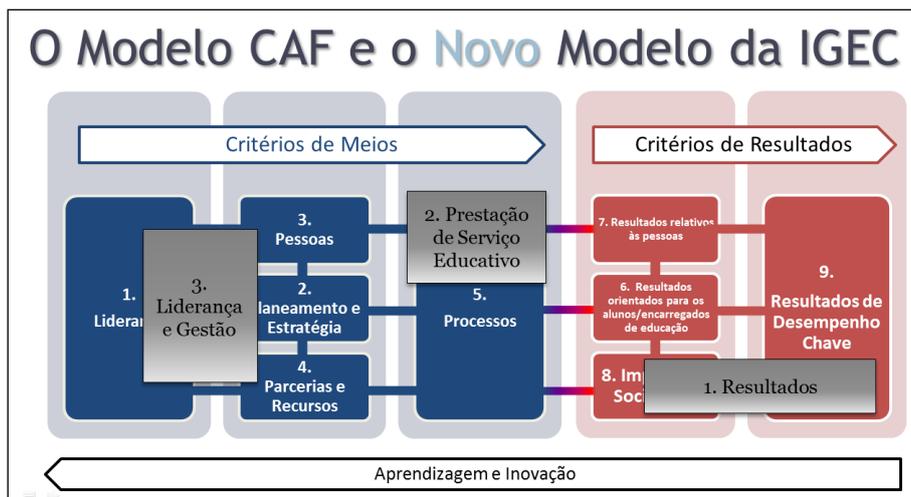


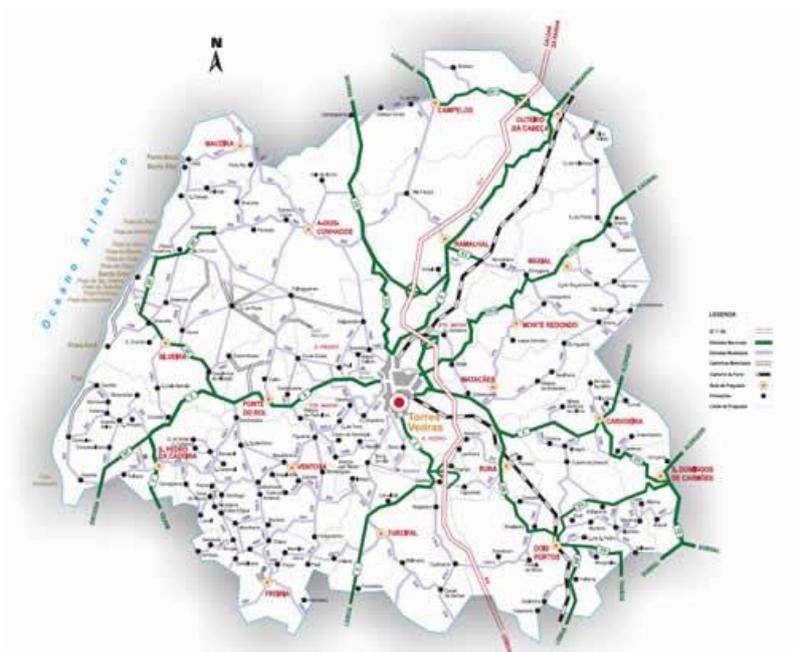
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGEC

2 Caracterização do Agrupamento

2.1 Localização geográfica

A cidade de **Torres Vedras**, sede do Concelho, situa-se a 46 quilómetros a Nor-noroeste da capital Lisboa, no meio de uma planície de aluvião, na margem esquerda do Rio Sizandro.

Como limites tem a Norte o concelho da Lourinhã, a Nordeste o concelho de Cadaval, a Este o concelho de Alenquer, a Sudoeste o concelho de Sobral de Monte Agraço, a Sul o concelho de Mafra e a Oeste o Oceano Atlântico.



O concelho de Torres Vedras é composto por 20 freguesias, com uma área de 407,0 km² e com mais do que 74 mil habitantes.

Até à década de 70, o concelho dedicava-se essencialmente à agricultura. Atualmente este sector tem vindo a sofrer um decréscimo em prol de um aumento do sector terciário, nomeadamente os serviços, o comércio, o turismo e a administração local.

2.2 Composição do Agrupamento

O Agrupamento é constituído por 13 escolas: escola sede, na Praça Dr. Francisco Sá Carneiro (171517), 2560-295 Torres Vedras, Secundária com 3º ciclo de Madeira Torres, pela escola EB2/3 Padre Francisco Soares, pelas escolas do 1º ciclo Casal Barbas, Conquinha, Freixofeira, Padre Francisco Soares, Sarge e Turcifal e pelas escolas do ensino pré-escolar Conquinha, Padre Francisco Soares, Sarge, Turcifal e Melroeira.

2.3 Oferta Educativa

O Agrupamento tem 13 salas de Jardim de Infância, 31 turmas de 1º ciclo, 16 turmas de 2º ciclo, 24 turmas de 3º ciclo, 1 turma de CEF e 39 turmas de ensino secundário distribuídas de acordo com a seguinte oferta educativa:

- Científico-Humanísticos: Ciências e Tecnologias; Ciências Socioeconómicas; Línguas e Humanidades;
- Tecnológico: Tecnológico de Desporto
- Profissionais: Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos; Técnico de Apoio à Infância e Técnico de Turismo e Técnico de Gestão Desportiva.

2.4 Caracterização do corpo docente

O corpo docente é constituído por 260 professores, sendo 14 Educadores de Infância, 17 professores do Ensino Especial, 42 professores do 1º ciclo, 28 do 2º ciclo, 8 do 2º e 3º ciclo, 42 do 3º ciclo, 44 do 3º ciclo e secundário e 65 do secundário.

2.5 Caracterização do corpo não docente

O corpo não docente agrupa-se nas seguintes categorias: assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores. Estão distribuídos do seguinte modo: 42 assistentes operacionais dos Jardins de Infância, 31 assistentes operacionais do 1º ciclo, 18 assistentes operacionais do 2º e 3º ciclo e 19 assistentes operacionais do secundário.

2.6 Caracterização dos alunos

Este ano letivo há um total de 2918 alunos, distribuídos pelos vários níveis de ensino, respetivamente, 276 nos JI, 465 no 1º CEB (excluindo o 4º ano), 179 no 1ºCEB no 4º ano, 978 no EB 2/3 e 1020 no ensino secundário.

2.7 Caracterização dos pais/encarregados de educação

A maioria dos pais e encarregados de educação concluiu apenas o ensino básico (dados de 2009/2010), sendo que, destes, cerca de um terço concluiu apenas o 1º ciclo, o que se repercute no percurso escolar dos alunos na medida em que determina as expectativas em relação à escola.

2.8 Outros tópicos relevantes

A escola oferece vários Projetos de Desenvolvimento Educativo que vão ao encontro dos interesses e necessidades dos alunos, sendo promotores de competências sociais e cívicas, de literacia científica e de complemento curricular, conduzindo os alunos a atividades experimentais e a práticas do conhecimento em diversas áreas:



- i) Projeto do Desporto Escolar
- ii) Projeto Eco Escolas
- iii) Projeto de Educação para a Saúde
- iv) Projeto Brincar em Francês
- v) Projeto Clube Europeu
- vi) Projeto Ciência para os mais novos
- vii) Projeto Divulgar Ciência
- viii) Projeto Oficina de História
- ix) Jogo do Município
- x) Parlamento Jovem
- xi) Oficina das Ideias
- xii) ICE – Inovação, criatividade e empreendedorismo
- xiii) Projeto Prosas Bárbaras
- xiv) Projeto Laboratórios Abertos
- xv) Projeto Atira-te ao palco
- xvi) Projeto Oficina Pensar Radical
- xvii) Projeto Imagem e Reabilitação de Espaços
- xviii) Projeto Palavras Sentidas
- xix) Projeto Delf Scolaire
- xx) GAA – Gabinete de Apoio ao Aluno
- xxi) Clube do ambiente
- xxii) Atividades de Enriquecimento do 1º Ciclo
- xxiii) Serviço de Apoio à Família
- xxiv) CAF – Componente de Apoio à Família

A escola oferece várias estruturas de enriquecimento curricular e apoio educativo com o objetivo de acompanhar o estudo dos alunos e contribuir para uma melhoria das aprendizagens. (BE/CRE, Reforço da Aprendizagem, Centro de Aprendizagem, Tutoria e Gabinete da Apoio ao Aluno)

3 Instrumentos e metodologia adotada

3.1 Equipa de Autoavaliação

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de autoavaliação constituída por elementos internos da comunidade educativa e conta com o apoio da consultoria externa que assume funções de “amigo crítico”, formação e validação da aplicação do modelo.

A figura seguinte ilustra a composição de uma Equipa de Autoavaliação:

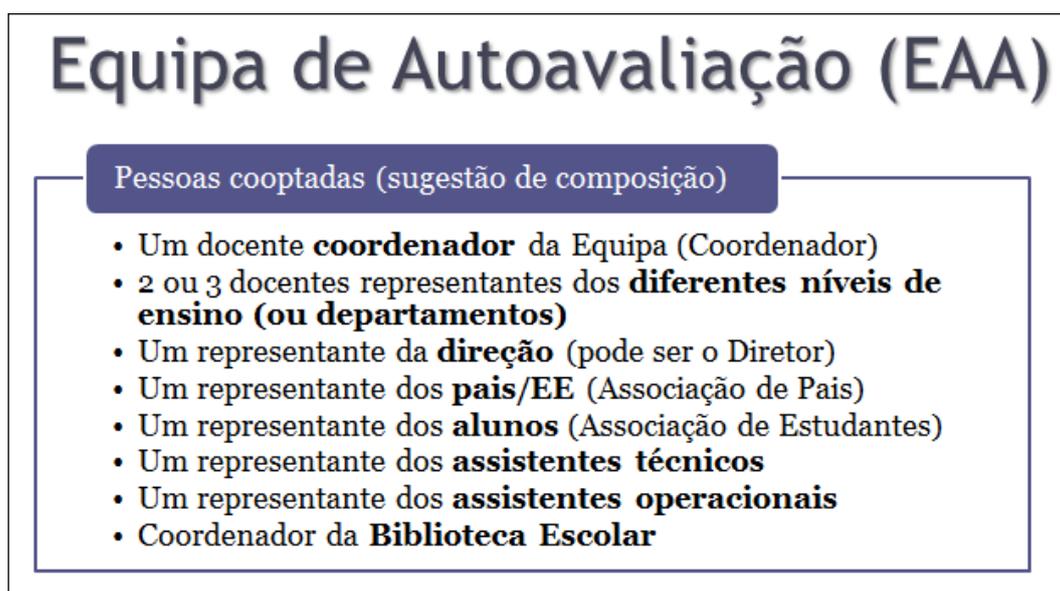


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas Madeira Torres é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da equipa
 - Paula Azevedo
- Representante da Direção (Presidente da CAP)
 - Rita Sammer
- Representantes do pessoal docente
 - Maria Albertina Carias Soares Esteves (1º Ciclo)
 - Maria Albertina Oliveira Cunha (1º Ciclo)
 - Teresa Maria Ferreira Pires Sepúlveda (3º Ciclo)
 - Hélder José Carapito Silva Fragoso (3º Ciclo e Secundário)
 - Maria João Pinho Ribeiro (3º Ciclo e Secundário)
 - Maria Manuela Vale e Vasconcelos Alcaravela (3º Ciclo e Secundário)

- João Carlos Tecelão Baptista (Secundário)
- Maria José Lourenço Ferreira (Secundário)
- Representantes do pessoal não docente
 - Maria Eugénia Mortágua Pedrosa
- Representante dos alunos
 - Carolina Leandro Sarmiento Gomes
- Representante dos Pais/EE
 - Arlindo Pereira

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas Madeira Torres recorreu a consultoria externa da empresa Another Step, Lda.

3.2 Cronograma do Projeto

O processo de autoavaliação impõe um planeamento adequado de toda a atividade do agrupamento, através de processos de melhoria contínua, ao ritmo possível do agrupamento e em função dos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas Madeira Torres, que teve início em Novembro de 2012, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF Educação;
- b) Reuniões da EAA, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD,PND, alunos e pais/encarregados de educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao PD e PND sobre os objetivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação);
- e) Preenchimento das GAA pela EAA, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;
- g) Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento com base nos questionários recolhidos e nas GAA;
- h) Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna, realizada no agrupamento, e das ações de melhoria a implementar.

O cronograma do projeto do Agrupamento de Escolas Madeira Torres é ilustrado na figura seguinte:

Acções	Nov./Dez.	Jan./Fev.	Mar./Abr.	Mai./Jun.	Jul./Ago.
1. Constituição da equipa de autoavaliação					
2. Explicação do modelo à equipa de autoavaliação					
3. Elaboração dos indicadores e construção dos respetivos questionários					
4. Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários					
5. Preenchimento da Grelha de Autoavaliação					
6. Tratamento estatístico					
7. Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional					
8. Discussão dos resultados					
9. Identificação das ações de melhoria					
10. Decisão da candidatura APQ					
11. Apresentação dos resultados ao PD e PND					

Figura 6 - Cronograma do projeto

3.3 Instrumentos de avaliação

3.3.1 Grelha de Autoavaliação

A (GAA) baseia-se no modelo disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Tendo como fonte alguns indicadores já disponibilizados pelo *European Institute of Public Administration* (EIPA), fez-se uma abordagem por critérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais importantes para o agrupamento. Isso permitirá o *bench learning*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de ações de melhoria.

A GAA é um instrumento que contempla todos os indicadores selecionados pela EAA, consistindo no reconhecimento, dos aspetos principais do funcionamento e do desempenho do agrupamento. Tem por base de trabalho a identificação de boas práticas e as respetivas evidências para cada um dos critérios e respetivos subcritérios. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento das Grelhas de Autoavaliação atribuindo-se uma pontuação, devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual, a equipa chega a um resultado final que reflete a sua avaliação sobre todos os critérios e subcritérios.

Para o preenchimento das Grelhas de Autoavaliação a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento do agrupamento e dos seus resultados, para a iden-

tificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objetivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão do agrupamento.

A equipa deve ter presentes alguns conceitos chave para o preenchimento das Grelhas de Autoavaliação, sendo eles:

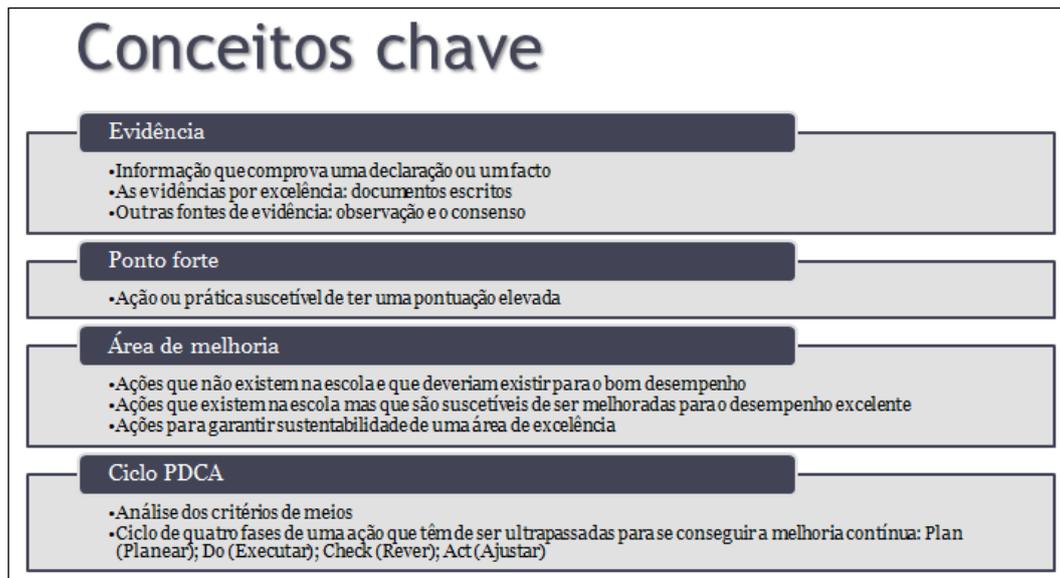


Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

O sistema de pontuação utilizado é o sistema de pontuação clássico do modelo CAF, com as devidas alterações adaptadas às escolas:

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar
Ciclo PDCA Inexistente	Não há ações nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	0
P (Planear)	Existem ações planeadas (ainda que informalmente)	1
	Existem ações devidamente planeadas	2
D (Executar)	As ações estão em fase de implementação	3
	As ações estão implementadas	4
C (Rever Avaliar)	Revimos/avaliámos as ações implementadas (ainda que informalmente)	5
	Revimos/avaliámos as ações implementadas, formalmente (existe relatório, ou outro instrumento)	6
A (Ajustar)	Com base na revisão/avaliação fizemos alguns ajustamentos (com ou sem evidências)	7
	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (com evidências)	8
Ciclo PDCA Completo	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente	9
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10

Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF Educação)

Descrição	Pontuação a usar
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de ser atingidas	2
Os resultados demonstram uma tendência estável	3
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	6
Os resultados demonstram um progresso substancial	7
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	8
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas	9
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis, todas as metas relevantes foram alcançadas e foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes	10

Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF Educação. A atribuição de uma pontuação a cada critério e subcritério do modelo CAF tem 4 objetivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as ações de melhoria;
- Medir o progresso da instituição educativa;

- Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

3.3.2 Questionários

Quando uma organização introduz mudanças, torna-se necessário planear o modo como esta irá informar aqueles que, direta ou indiretamente, irão ser afetados pela mudança.

Os objetivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Explicar o processo de inquirição;
- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da autoavaliação.

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao Projeto CAF, é crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Com efeito, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da autoavaliação, quer das suas implicações no agrupamento, desenvolve uma reação positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos. Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a autoavaliação – conseguido, em grande medida, com o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade do agrupamento conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho do agrupamento e aferir o seu grau de satisfação e de motivação para as atividades que desenvolvem.

O modelo de questionários lançados no agrupamento resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página eletrónica da DGAEP e elaborado pelo EIPA.

Os questionários aplicados ao pessoal docente e ao pessoal não docente são questionários abrangentes que permitem aferir conclusões sobre o nível de desempenho do agrupamento e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados (*figura 8*):



Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

Os questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação são questionários direcionados para o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*, que têm a seguinte estrutura:

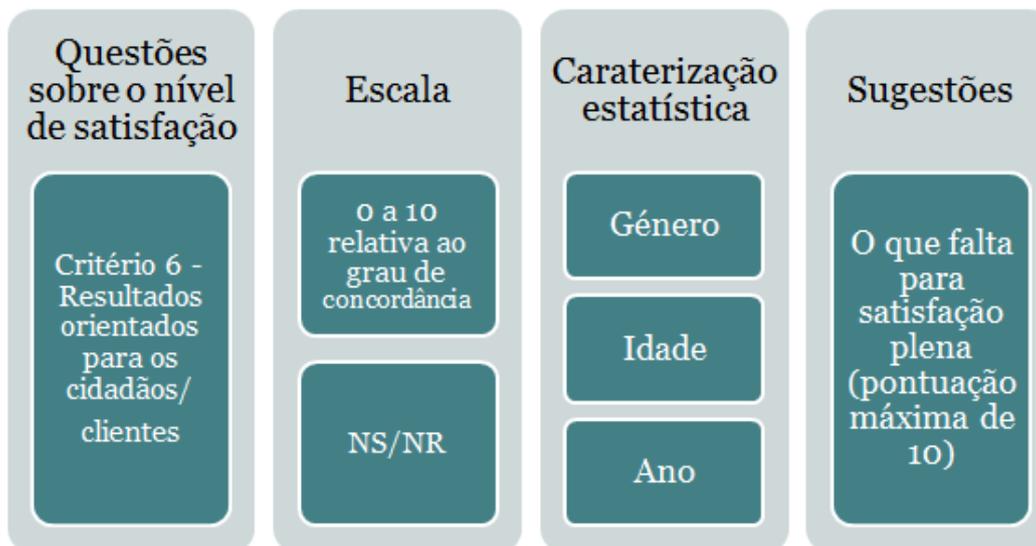


Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

Foram distribuídos questionários em formato papel aos pais/encarregados de educação. Aos alunos, PD e PND a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários *on-line*.

Os questionários foram aplicados ao universo do pessoal docente, pessoal não docente e alunos. Aos pais/encarregados de educação, foram aplicados através de uma amostra representa-

tiva, cuja seleção foi realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma que todos tivessem a mesma oportunidade de serem selecionados.

Todo o processo de inquirição e tratamento de dados garantiu a confidencialidade da identidade dos respondentes.

O tratamento estatístico dos questionários é da responsabilidade exclusiva dos consultores externos que asseguram todo o processo. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa. Deste modo pretende-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

4 Apresentação dos resultados da Autoavaliação

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa e qualitativa dos mesmos, de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos. Todos os dados apurados nas Grelhas de Autoavaliação e nos questionários são apresentados por ciclo de ensino.

4.1 Análise quantitativa

4.1.1 Grelha de Autoavaliação

A EAA preencheu as Grelhas de Autoavaliação onde analisou os indicadores contemplados para análise dos diferentes critérios e subcritérios da CAF.

Em resumo, os resultados de avaliação do agrupamento através das diferentes dimensões da CAF podem ser observados nos gráficos seguintes¹:

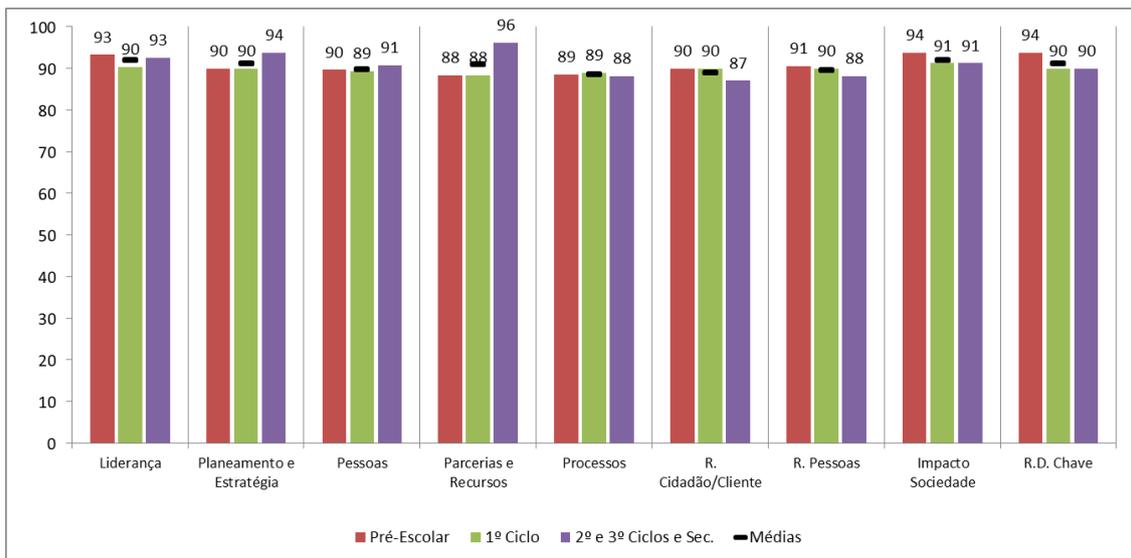


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Não existe uma grande variação entre as pontuações atribuídas pela equipa de autoavaliação aos diversos ciclos, espelhando alguma da maturidade organizacional do Agrupamento;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento cumprem o ciclo completo de PDCA. Nesta fase será recomendável procurar a sustentabilidade dos processos de avaliação sistemática realizados no Agrupamento;

¹ A escala utilizada na grelha de autoavaliação é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados para as pessoas e para pais/encarregados de educação e alunos (nomeadamente ao nível da escola sede, onde os valores se situam abaixo dos 90).

4.1.2 Questionários

4.1.2.1 Níveis de participação

Globalmente, ao nível da participação dos atores educativos, neste processo, os dados são os seguintes:

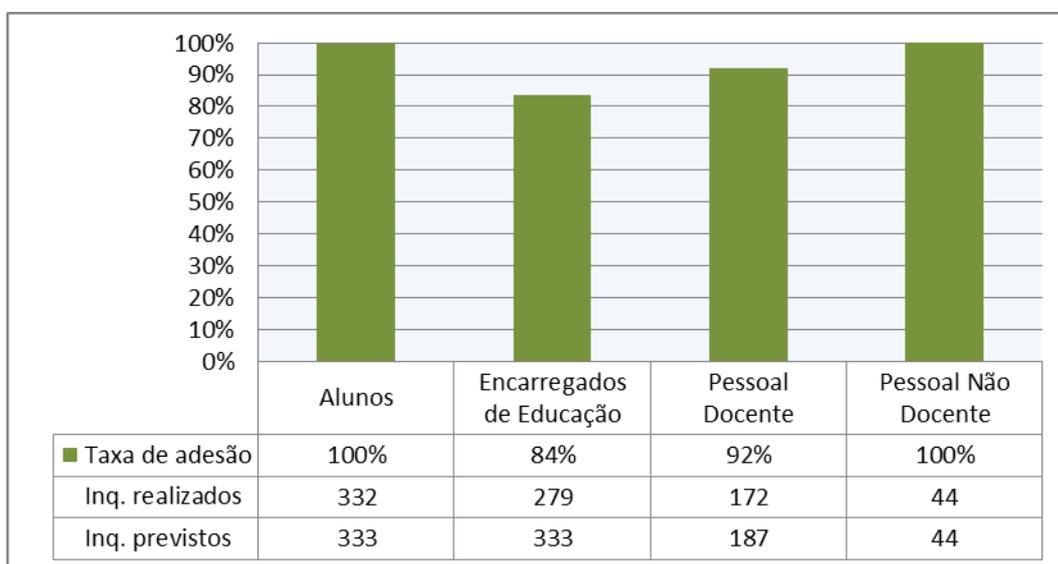


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário

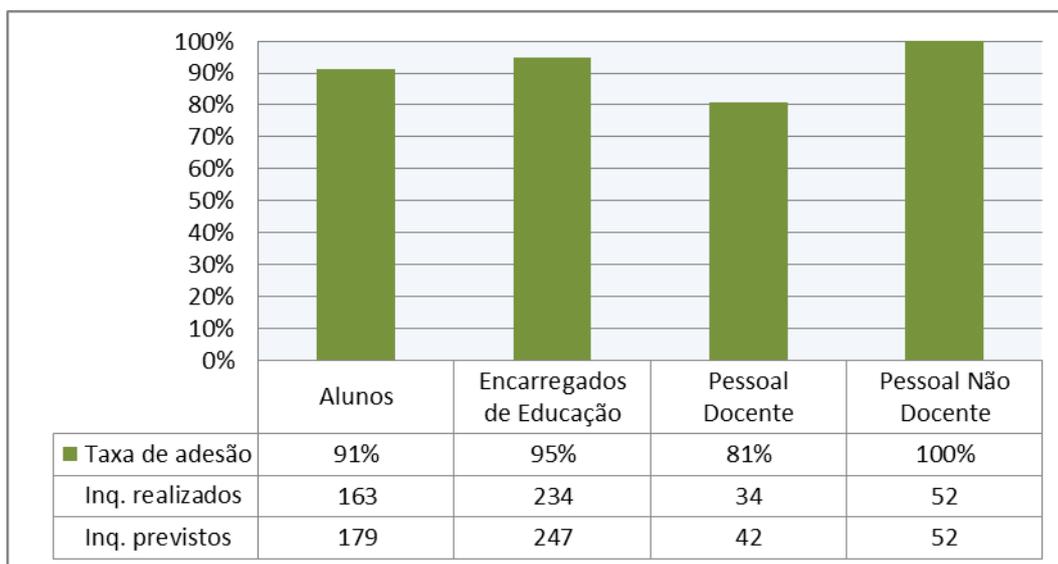


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

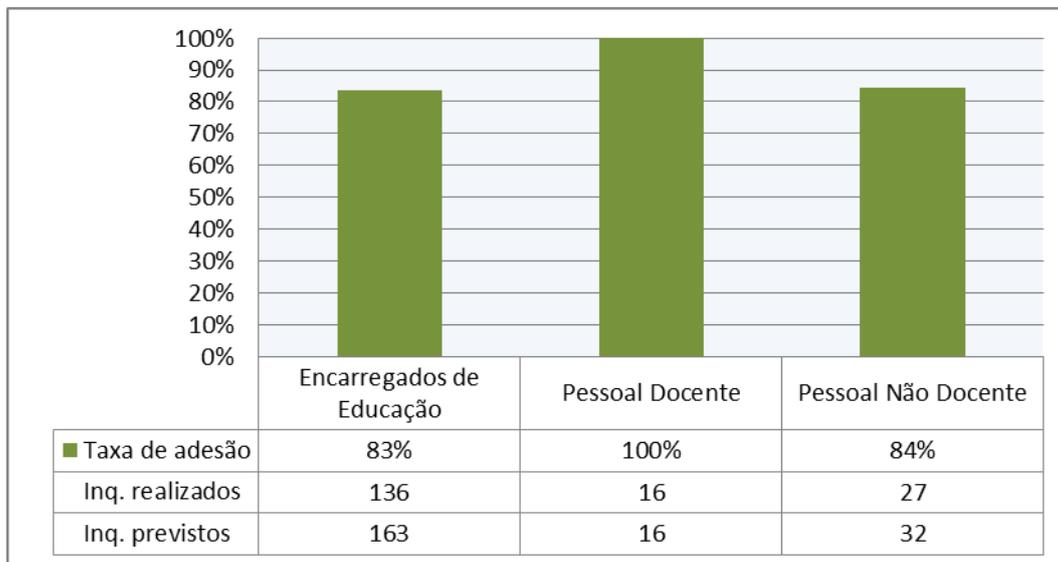


Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

Relativamente aos docentes respondentes, foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:

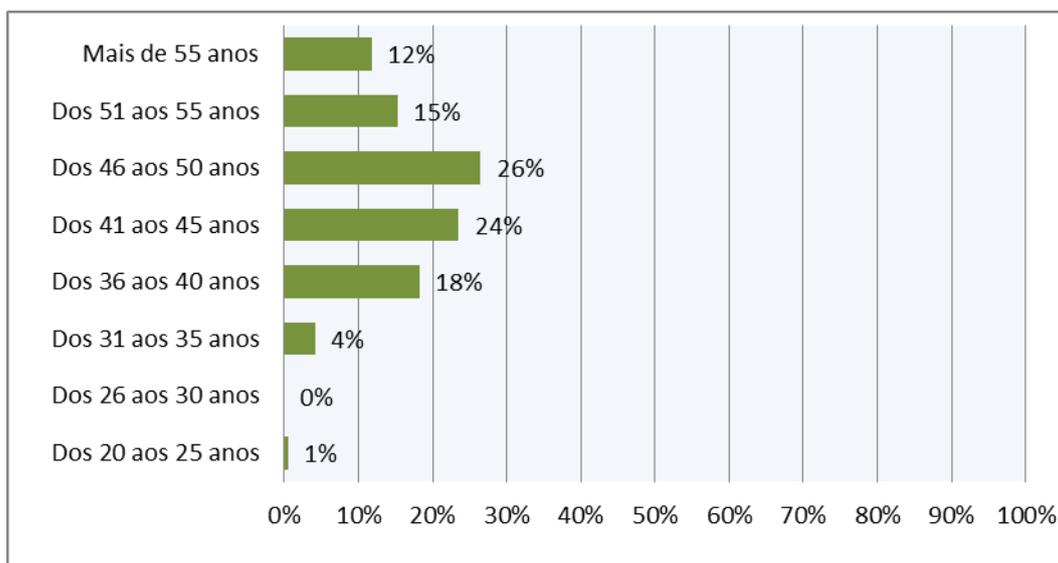


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

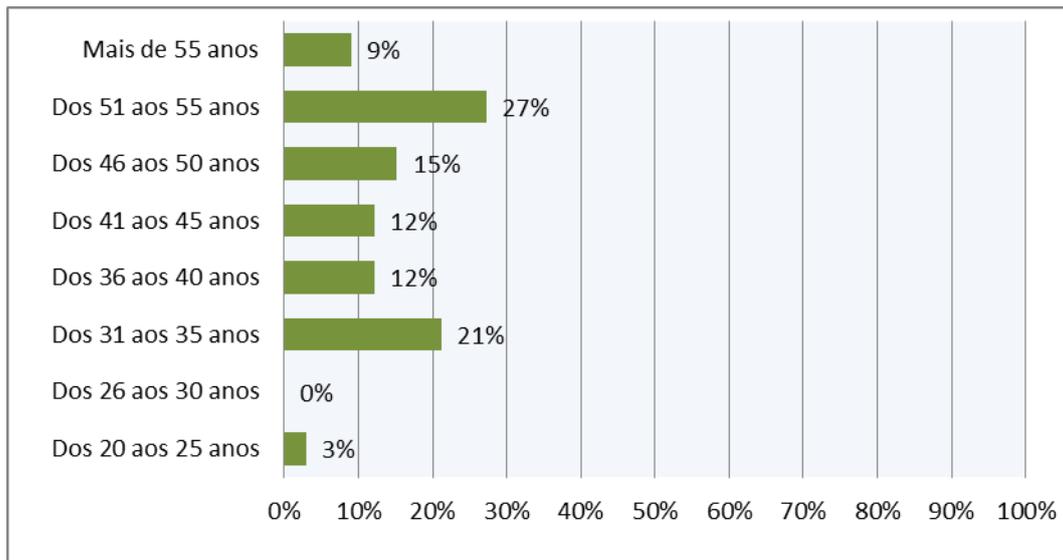


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

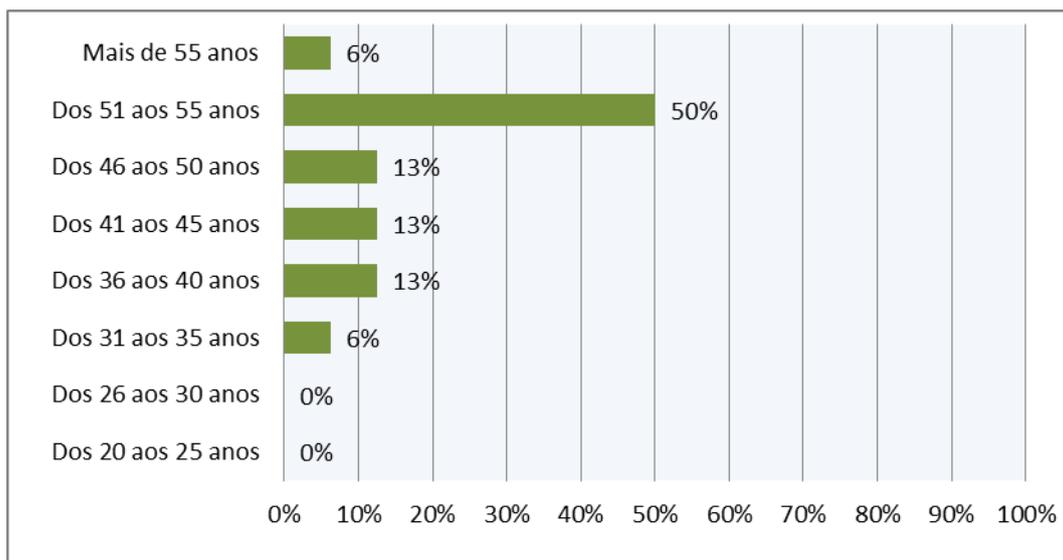


Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar

No que diz respeito à antiguidade no agrupamento, o resultado é o seguinte:

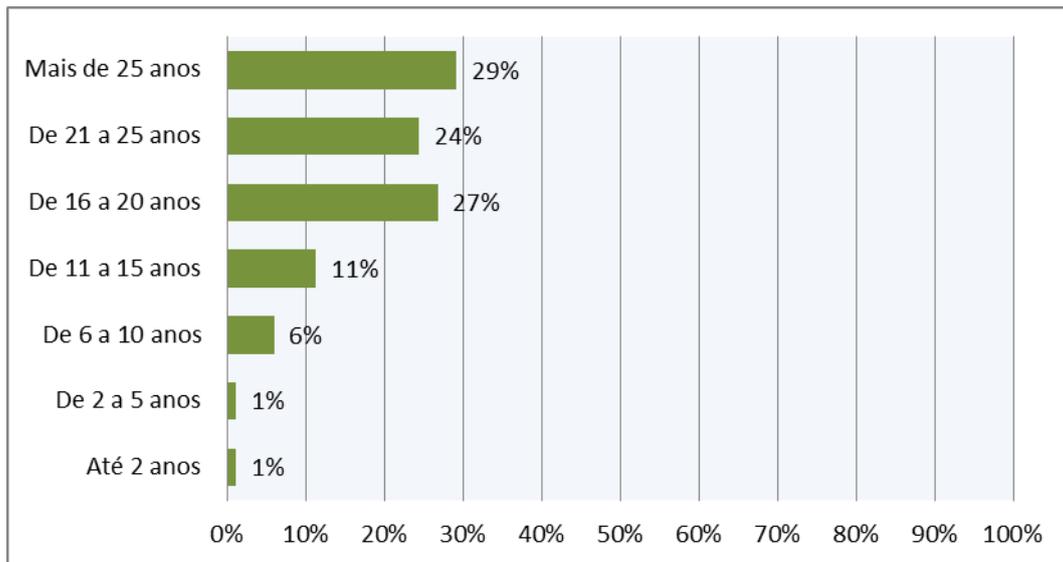


Gráfico 8 - Antiquidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

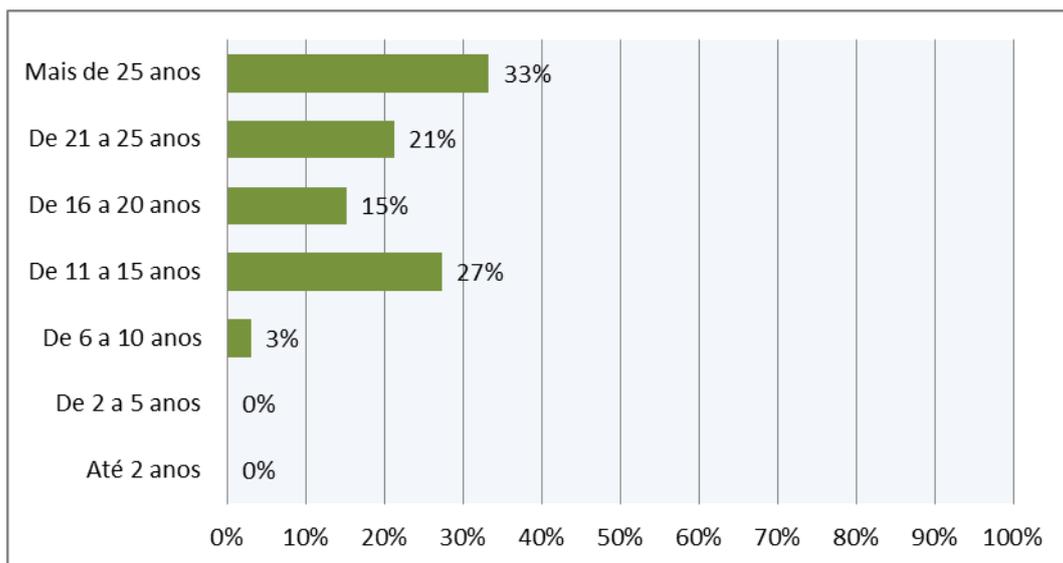


Gráfico 9 - Antiquidade do PD do 1º CEB

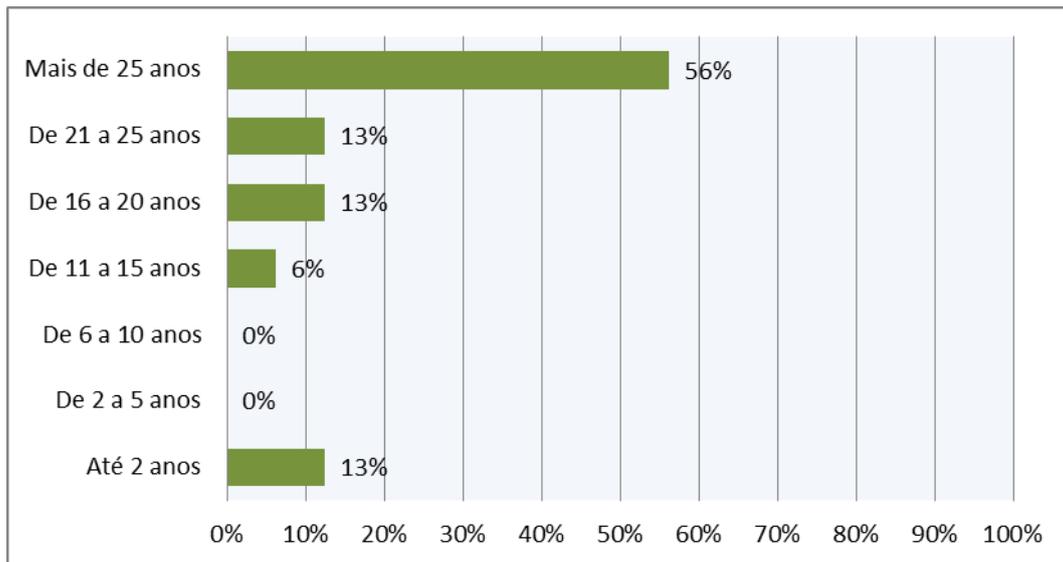


Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar

No que diz respeito à caracterização do género dos docentes, o resultado é o seguinte:

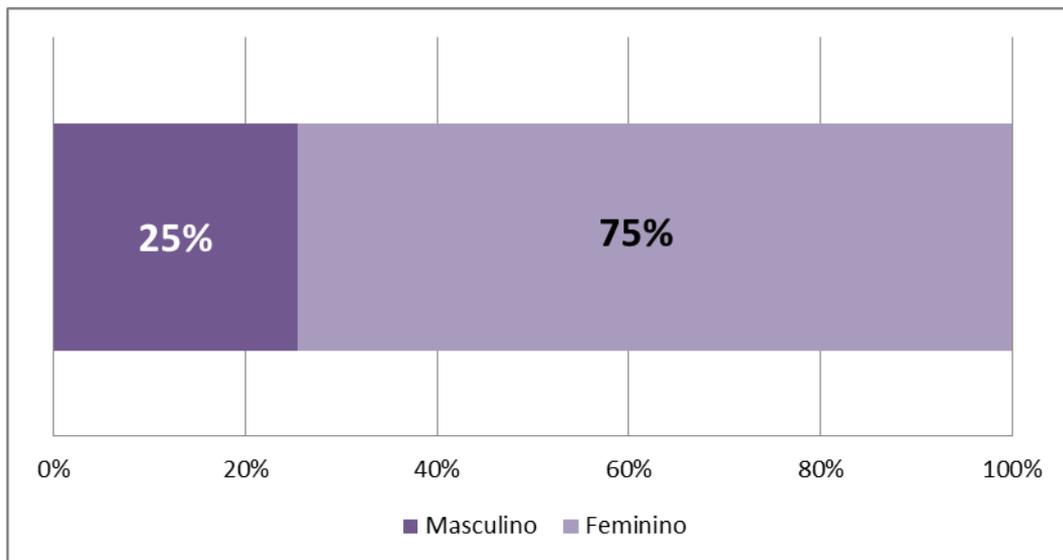


Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

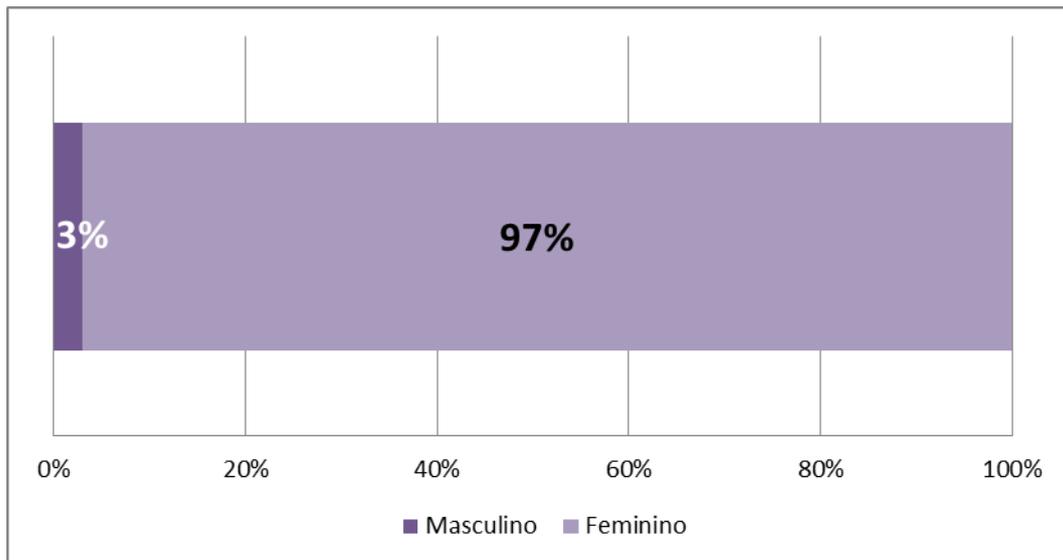


Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB

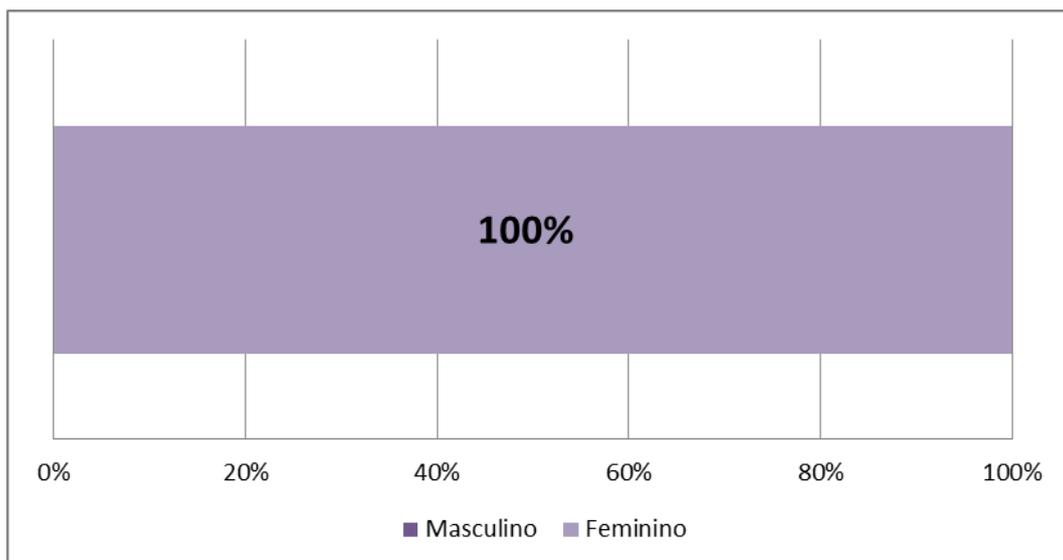


Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

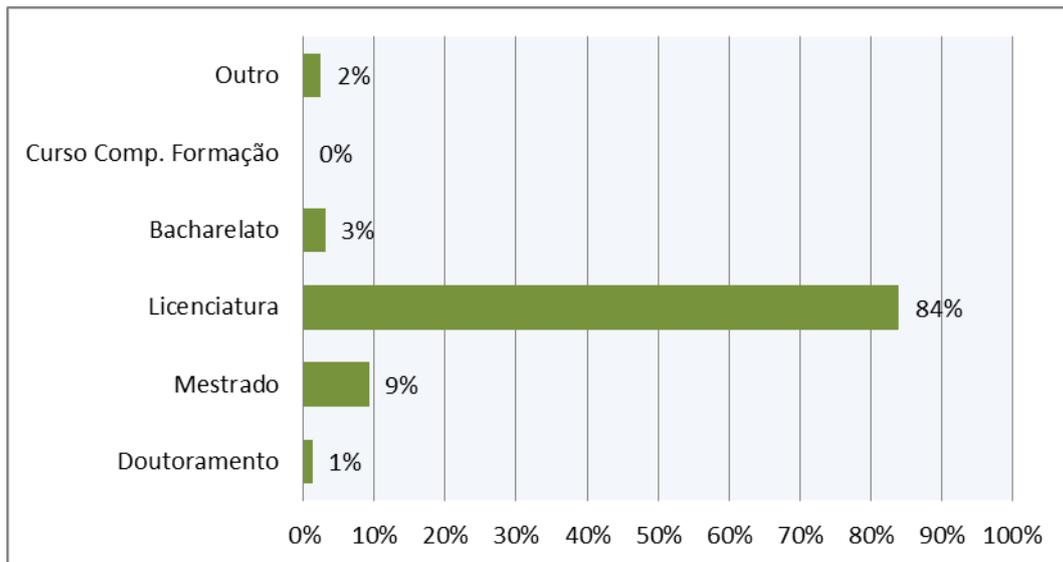


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

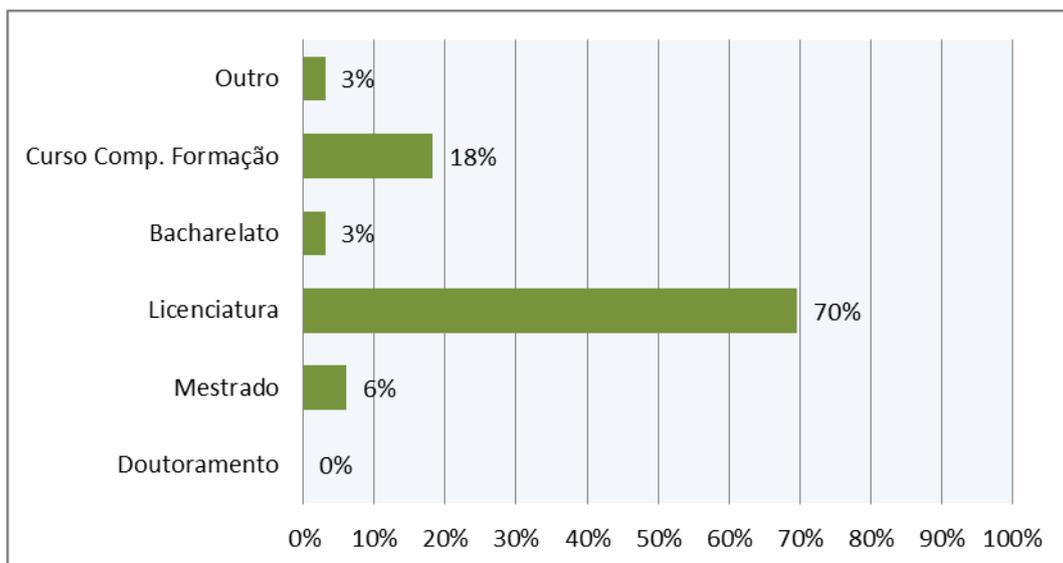


Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

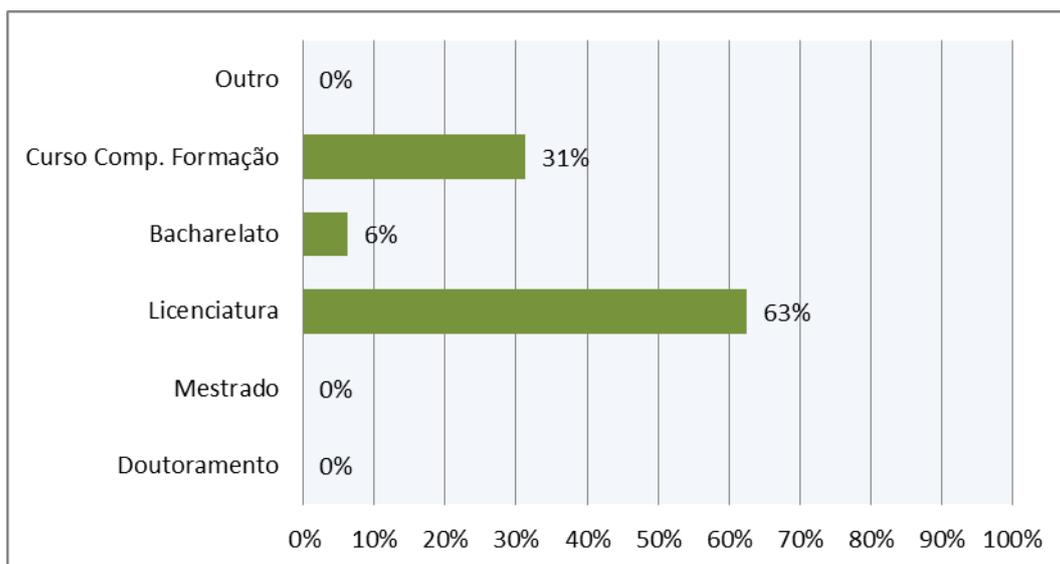


Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar

4.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, por critério da CAF², sendo o resultado o seguinte:

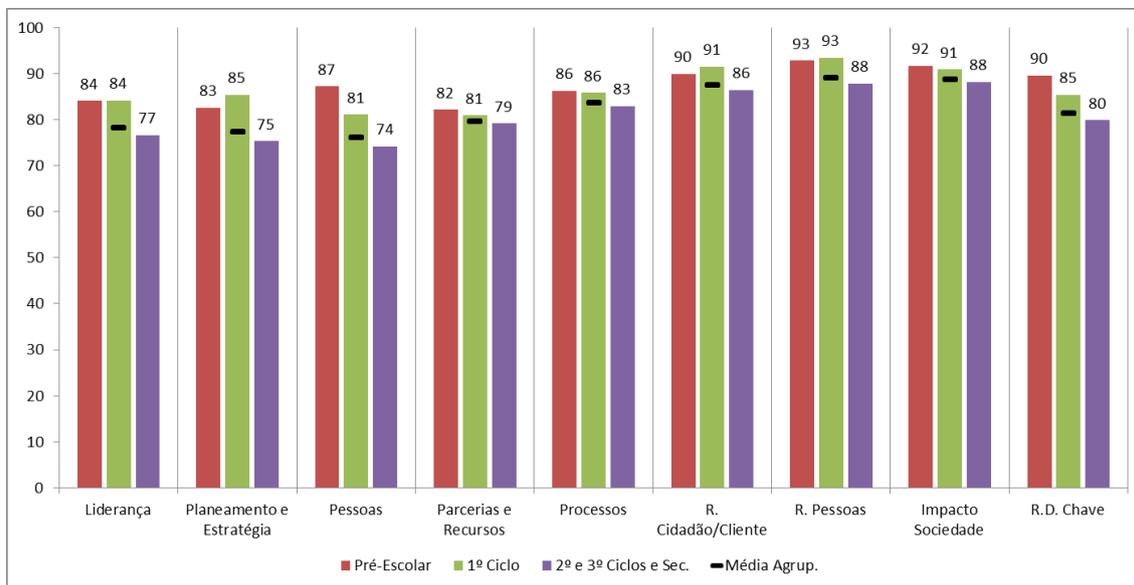


Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério

Da análise do gráfico 17, conclui-se:

² A escala utilizada nos questionários é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF Educação.

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, evidenciam-se os 2º/3º Ciclos e Secundário com pontuações sempre abaixo da média.

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

4.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

Relativamente ao pessoal não docente que respondeu foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:

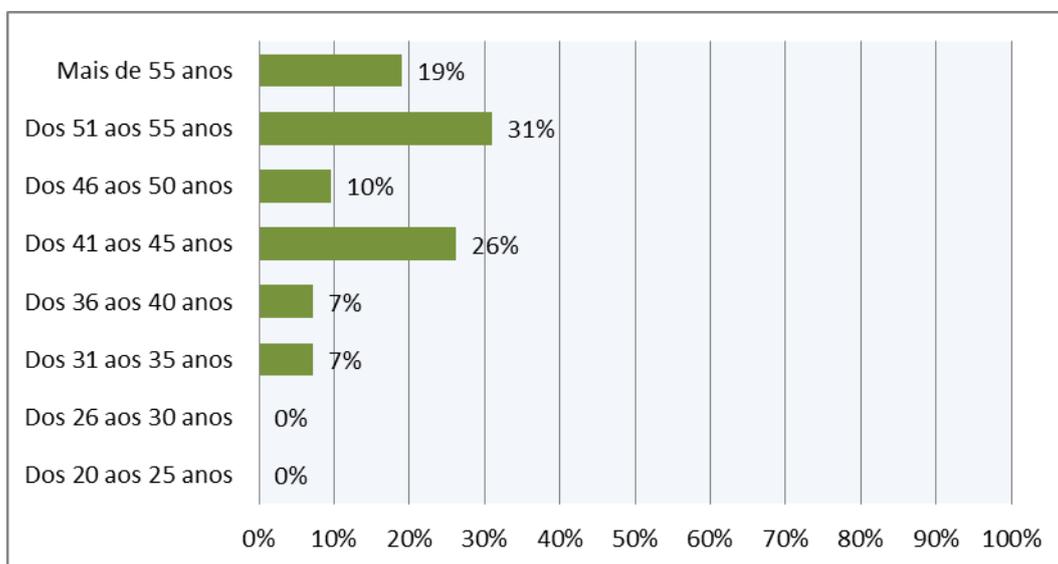


Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

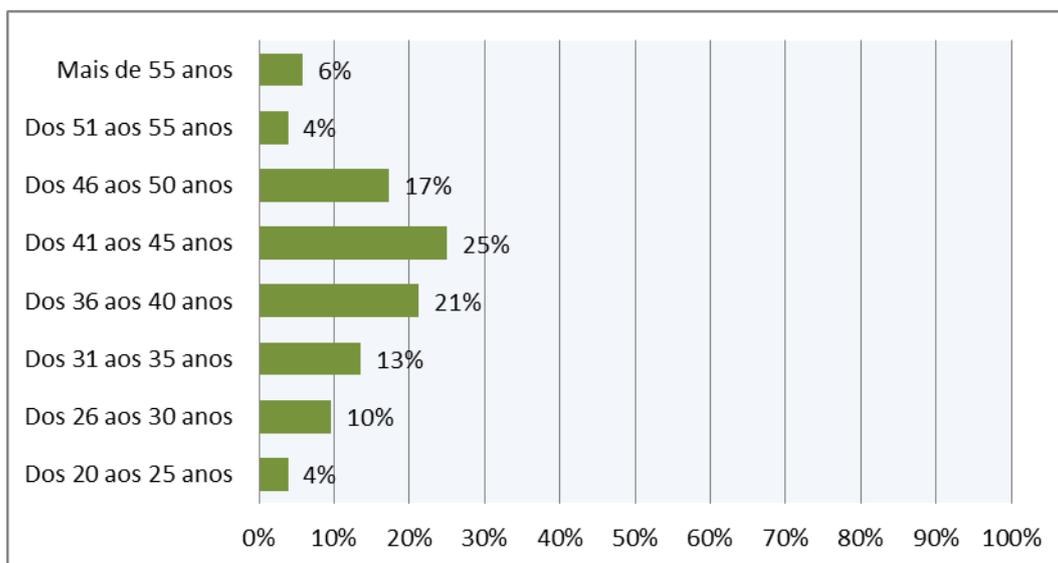


Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB

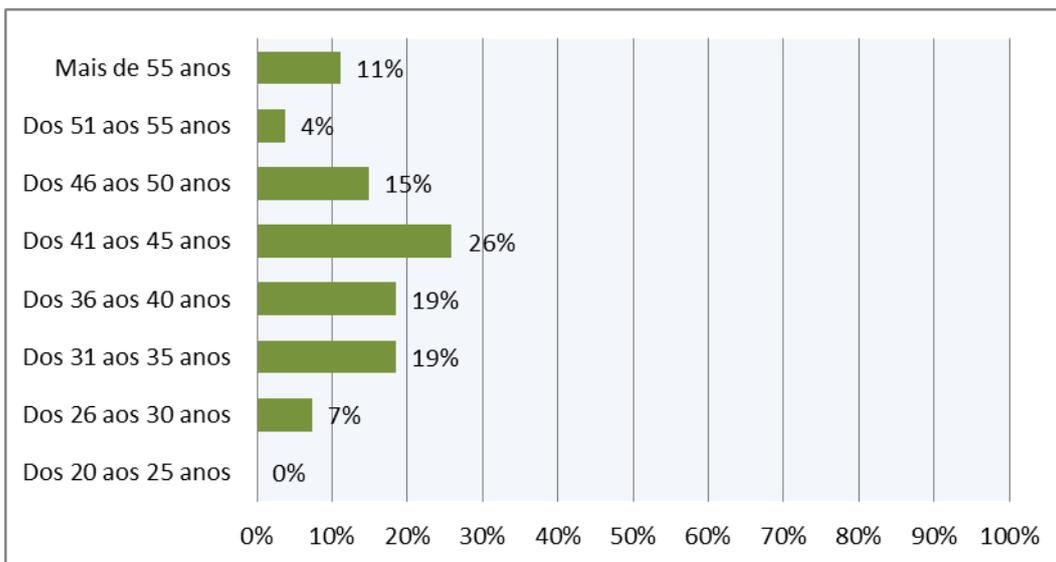


Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar

No que diz respeito à antiguidade no agrupamento, o resultado é o seguinte:

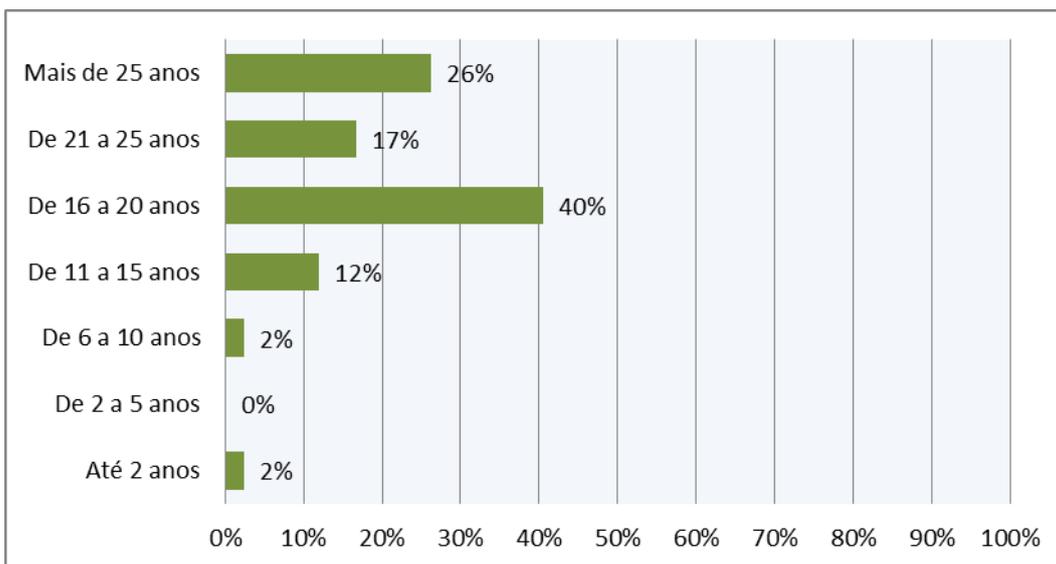


Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

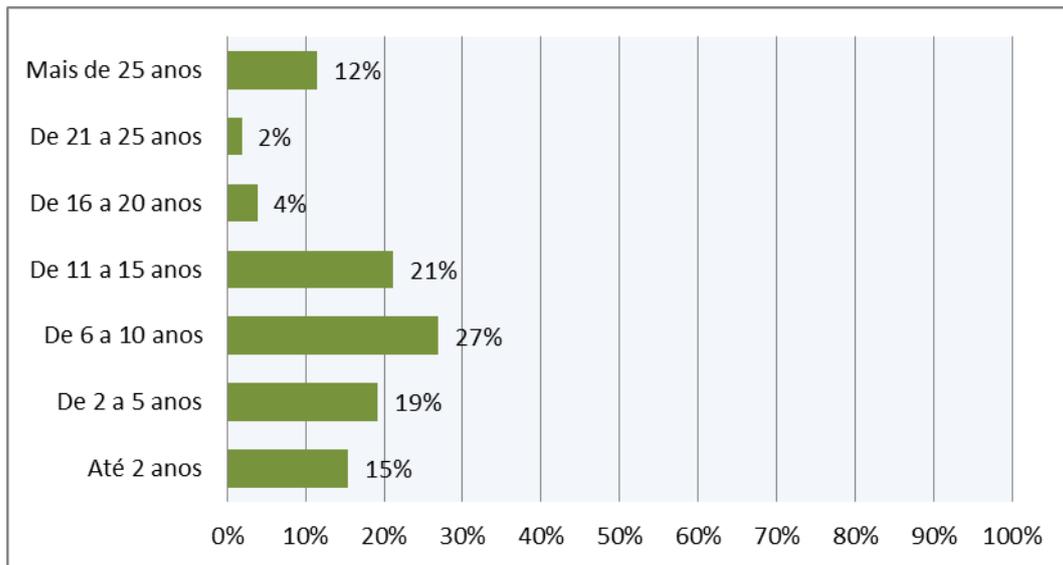


Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB

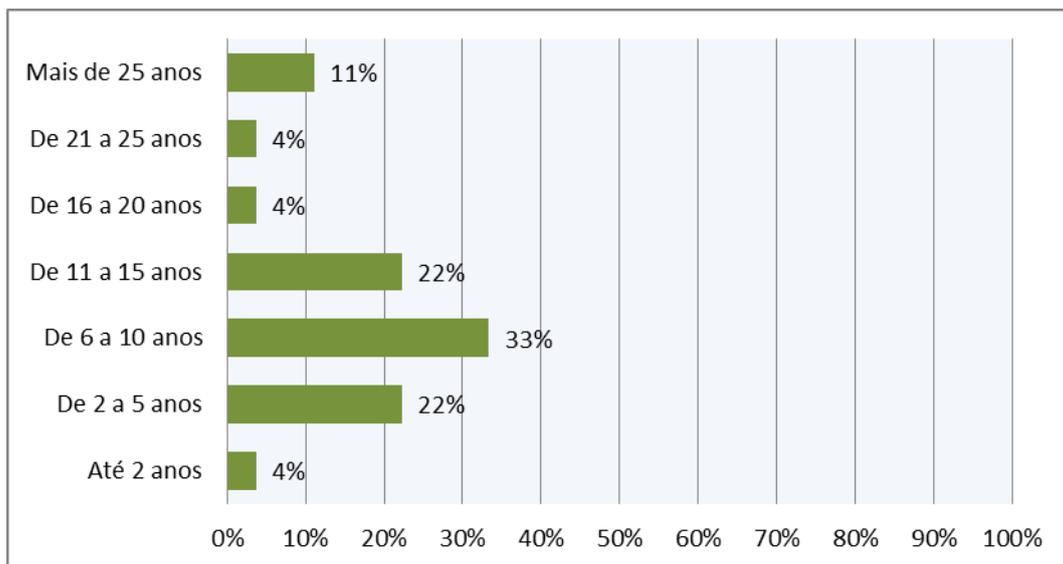


Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar

No que diz respeito à caracterização do género do pessoal não docente, o resultado é o seguinte:

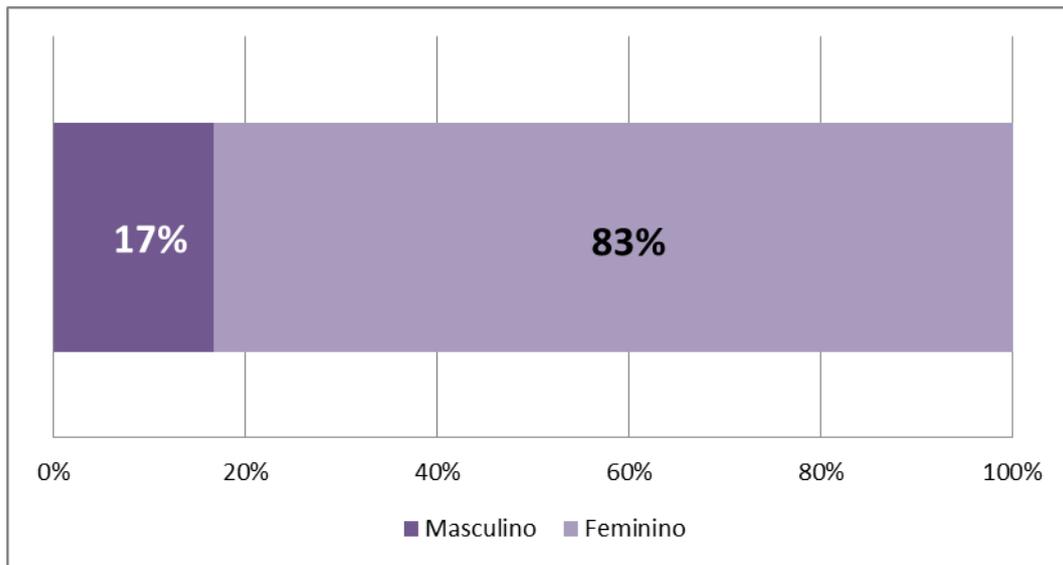


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

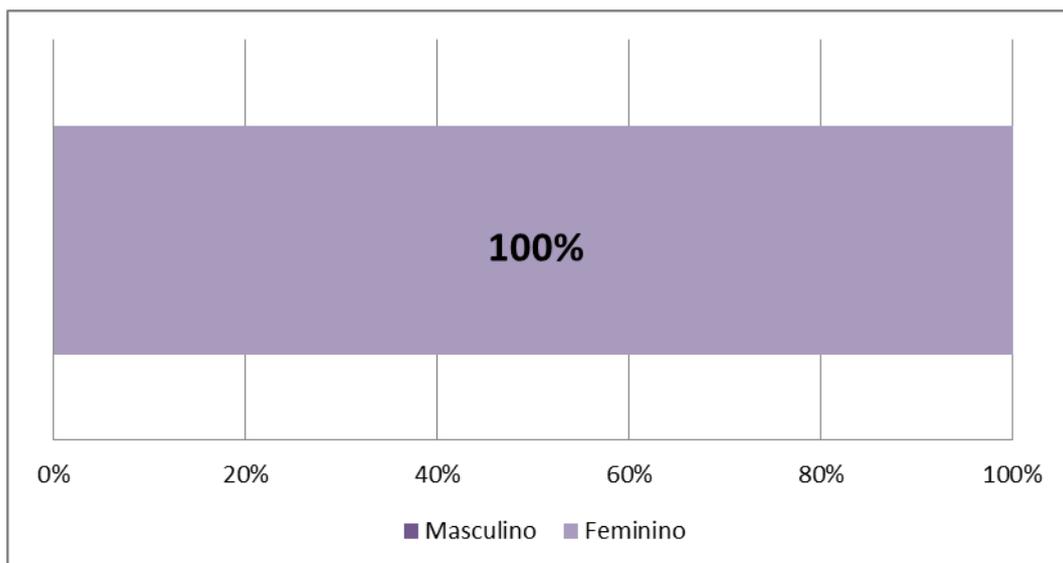


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

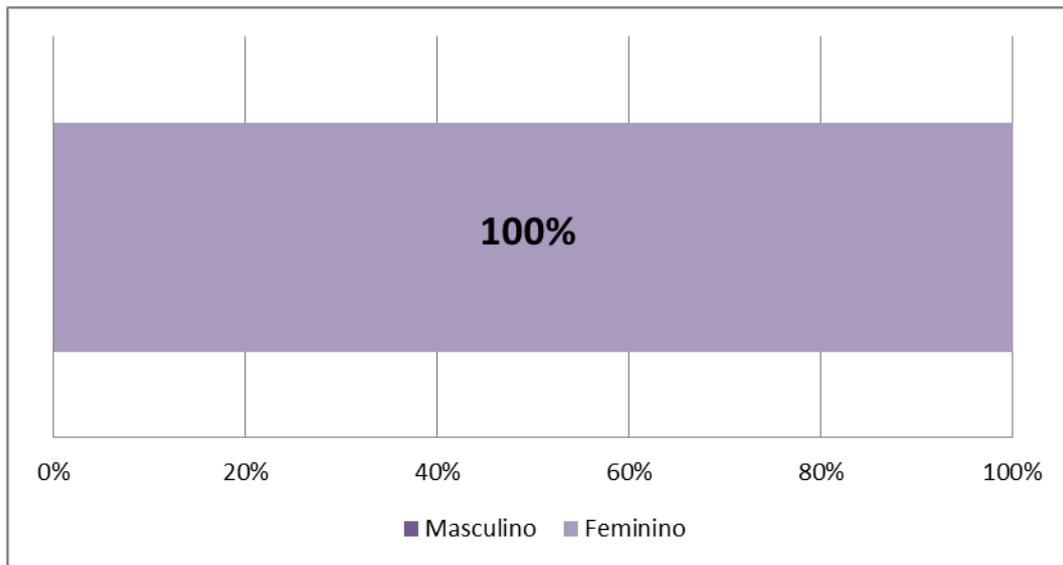


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 68% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

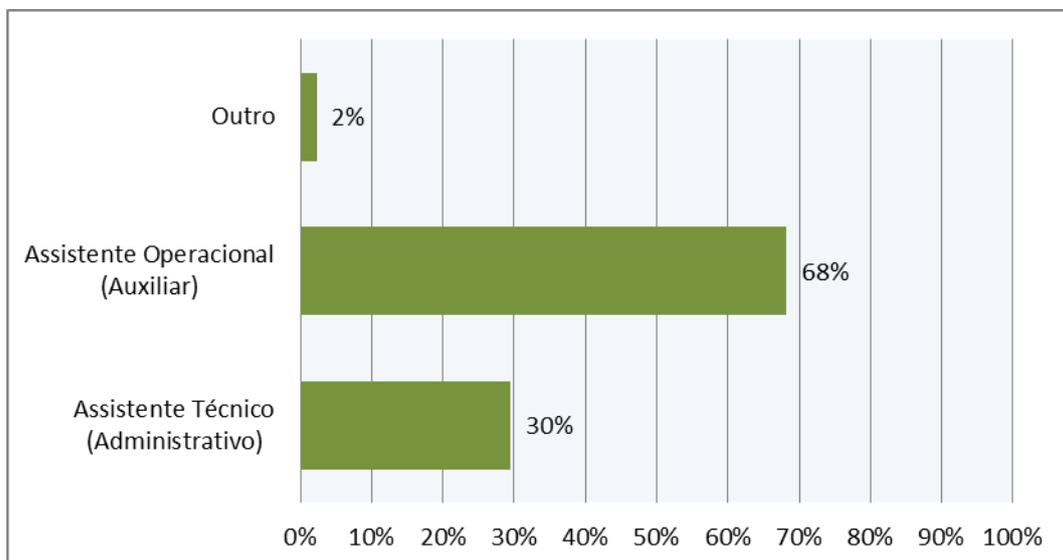


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede

4.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente, por critério da CAF³, sendo o resultado o seguinte:

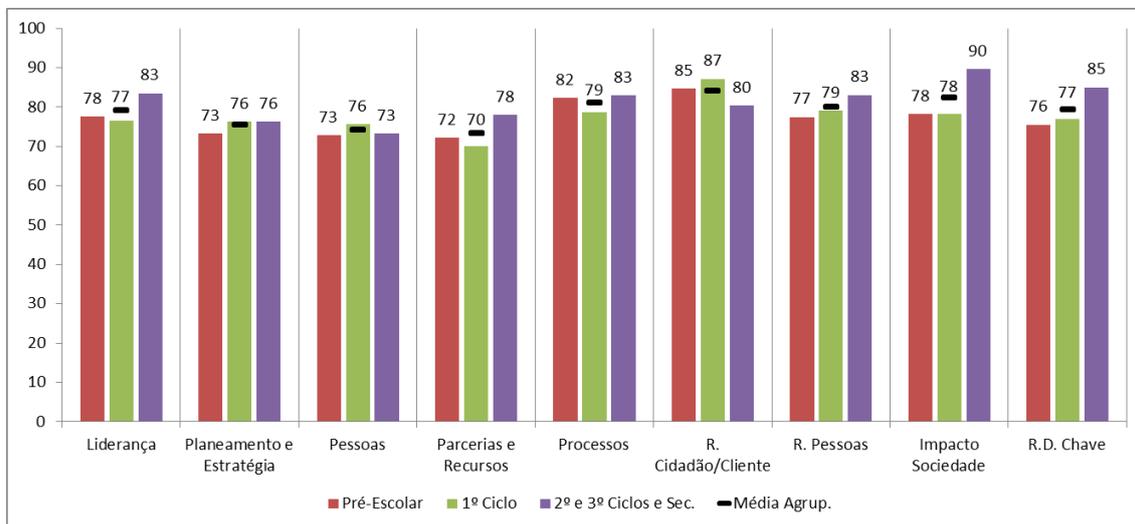


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

Da análise do *gráfico 28*, conclui-se:

- Do confronto das pontuações médias atribuídas pelo pessoal não docente, existe uma avaliação bastante positiva;
- Evidencia-se o pessoal não docente do pré-escolar com pontuações abaixo da média em todos os critérios, excetuando-se o critério 5 *Processos*.

4.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação

4.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

Relativamente aos resultados dos questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação sobre o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento do agrupamento e dos serviços prestados obteve-se:

³ A escala utilizada nos questionários é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF Educação.

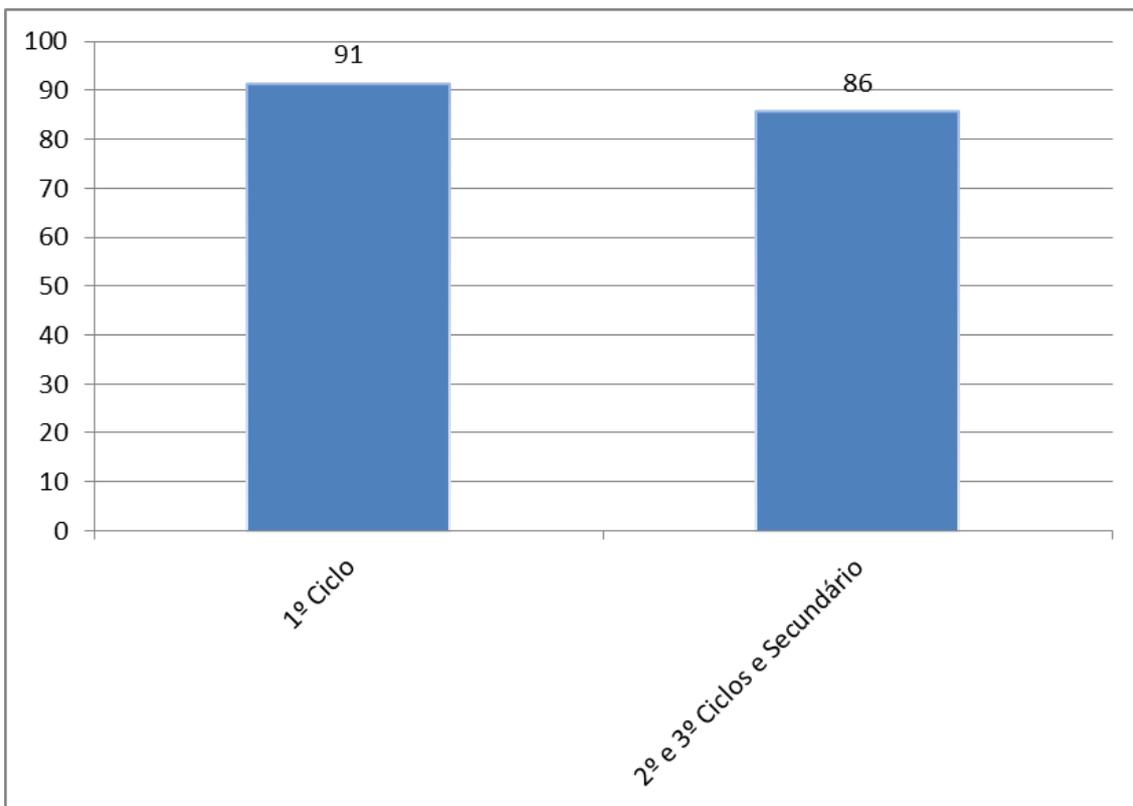


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações médias acima de 86.

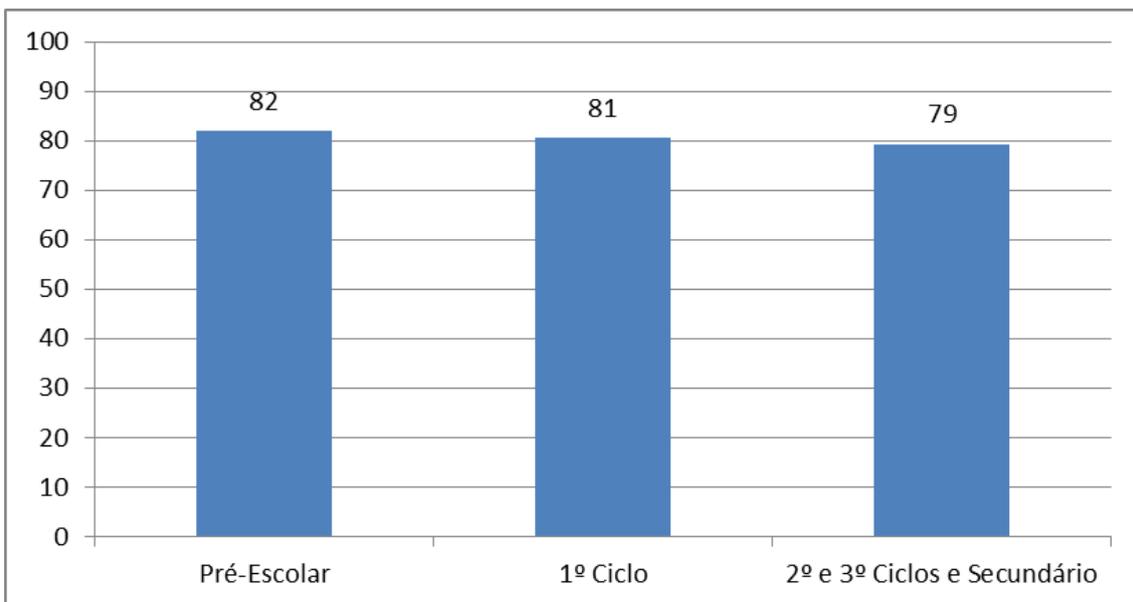


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

Da análise do *gráfico 30*, conclui-se:

- Existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Denota-se a diferença quase inexistente entre os níveis da satisfação dos encarregados de educação dos alunos da escola sede comparativamente com os restantes estabelecimentos de ensino.

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

As pontuações dos critérios que se apresentaram (numa escala de 0 a 100) nos gráficos seguintes para cada nível de ensino foram feitas com base nos questionários aplicados PD e PND. Os resultados relativos ao Critério 6 (Resultados orientados para os cidadãos/cliente) integraram também a pontuação dada pelos alunos e pais/encarregados de educação.

Assim, temos a classificação da opinião da comunidade escolar por critério da CAF, sendo o resultado o seguinte:

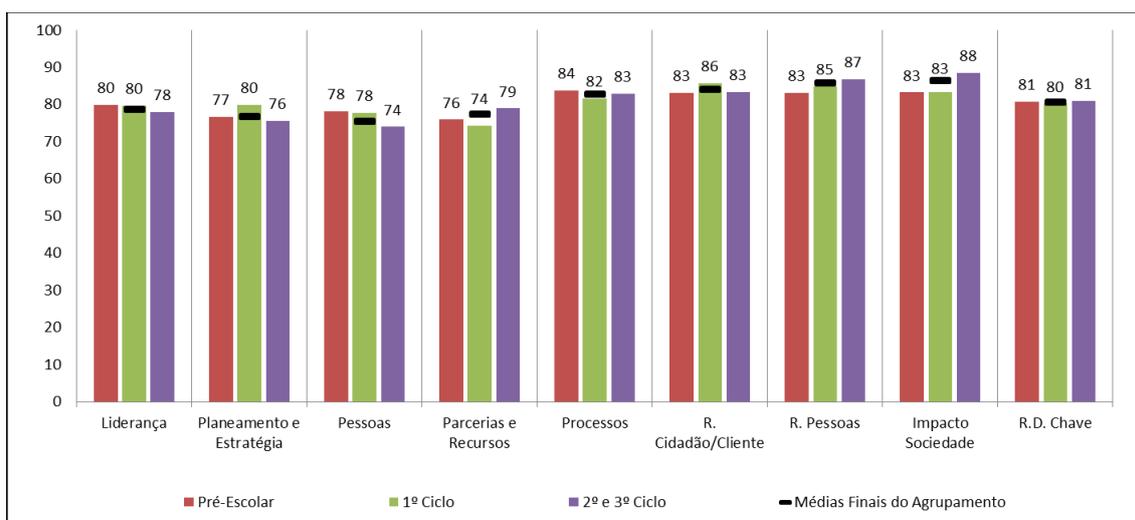


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se que globalmente existe uma avaliação positiva por parte da comunidade educativa, evidenciando-se o critério 7 *Resultados para as Pessoas* com a pontuação média mais elevada de todos os níveis de ensino do agrupamento.

4.2 Análise qualitativa

4.2.1 Introdução

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da autoavaliação efetuada pela equipa (GAA), segue-se a apresentação dos aspetos mencionados nos questionários e na GAA no que se refere a “Pontos Fortes” e “Aspetos a Melhorar”, no âmbito dos critérios e sub-critérios do Modelo da CAF.

A análise que se segue contempla não só a avaliação da EAA, como também a avaliação da comunidade educativa (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação) realizada através dos questionários e das sugestões de melhoria dadas pelos mesmos.

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspetos a Melhorar, sendo que os “Pontos Fortes” referem-se aos aspetos que o agrupamento já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os “Aspetos a Melhorar” são os aspetos em que o agrupamento ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As ações de melhoria selecionadas pela EAA são baseadas nos Aspetos a Melhorar.

Este relatório tem uma característica de globalidade onde se apresentam os resultados principais, não pretendendo ser um documento exaustivo na listagem dos pontos fortes e dos aspetos a melhorar. Contudo, para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrantes deste relatório os Anexos onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

Analisemos de seguida os pontos fortes e aspetos a melhorar por critério da CAF.

4.2.2 Critério 1 – Liderança

Neste critério, avalia-se a forma como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:

- Desenvolvem e facilitam a consecução do Projeto Educativo;
- Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;
- Implementam ações e estimulam comportamentos apropriados;
- Estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar o que a Liderança da instituição educativa faz para:

- 1.1. Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo visão, missão e valores;
- 1.2. Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e de administração e da mudança;
- 1.3. Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo;
- 1.4. Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

4.2.2.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança forte motivada e empenhada • Liderança ativa e atuante • Liderança muito disponível e recetiva à mudança

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.2	• Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida do agrupamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.2	• Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.3	• O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.3	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento representa adequadamente os educadores no Conselho Pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.1	<ul style="list-style-type: none"> As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projeto Educativo. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	<ul style="list-style-type: none"> Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida do agrupamento. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	<ul style="list-style-type: none"> Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.3	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento representa adequadamente os docentes no Conselho Pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.1	<ul style="list-style-type: none"> As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	1.1	<ul style="list-style-type: none"> As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção e as chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção e as chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias. 	Assistentes Técnicos

4.2.2.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Promover ações de apoio e parcerias nas práticas pedagógico-didáticas

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção e as chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias. 	Pessoal não Docente

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:



- As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (cerca de 40% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço (cerca de 20% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (cerca de 25% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O chefe de pessoal mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades do Agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º Ciclo)



- A Direção e as chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O chefe de pessoal mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- A Direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% dos assistentes técnicos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço (cerca de 25% dos assistentes operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)

4.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Neste critério, avalia-se a forma como a Organização Escolar implementa o Projeto Educativo através de:

- Uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes setores da comunidade educativa;
- Estratégias efetivamente operacionais a diferentes níveis;
- Atividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Atividades.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar o que a instituição educativa faz para:

- 2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes.
- 2.2. Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.
- 2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa.
- 2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.

4.2.3.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e implementação do Plano Anual de Atividades • Articulação entre o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades • Aposta na inovação e modernização

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação final de cada Plano Anual de Atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção / regulação para o Plano Anual de Atividades do ano seguinte. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • O Coordenador de Departamento assegura com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano Anual de Atividades contém um conjunto coerente de atividades de complemento curricular. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo do Agrupamento. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano Anual de Atividades contém um conjunto coerente de atividades de complemento curricular. 	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	2.3	<ul style="list-style-type: none"> Os projetos e as atividades do Plano Anual de Atividades relativos ao 1º ciclo contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares. 	Pessoal Docente

4.2.3.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação dos documentos orientadores
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a articulação vertical Divulgação dos documentos orientadores junto do PND

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 35% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores (cerca de 25% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (cerca de 25% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)



- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (cerca de 55% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- A Direção tem criados canais de comunicação interna (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 40% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção tem criados canais de comunicação interna (cerca de 20% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 30% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (cerca de 25% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.4 Critério 3 – Pessoas

Neste critério, avalia-se a forma como a Organização Escolar gere os seus recursos humanos:

- Desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente;
- Promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;
- De acordo com os pressupostos do Projeto Educativo.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar o que a instituição educativa faz para:

- 3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente, em sintonia com o planeamento e a estratégia.
- 3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais.
- 3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

4.2.4.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • A Direção acompanha e motiva a melhoria contínua

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.2	• Participo em atividades de formação contínua para atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no meu campo de especialidade.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.3	• O Coordenador de Departamento coordena de forma eficiente a equipa de educadores com que trabalha.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.3	• O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.3	• Os educadores desenvolvem habitualmente o trabalho em equipa, entretajudando-se e trocando experiências.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.1	• A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	3.3	• A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.3	• O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa, dinamizando uma informação permanente ao corpo docente.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.3	• O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	3.3	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.3	<ul style="list-style-type: none"> O Professor Titular de Turma promove formas de trabalho cooperativo entre os professores de turma. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.3	<ul style="list-style-type: none"> O Diretor de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma. 	Pessoal Docente

4.2.4.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Registo sistemático das atividades desenvolvidas pelo PND

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.2	<ul style="list-style-type: none"> Na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho. 	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	3.3	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa. 	Pessoal não Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.1	<ul style="list-style-type: none"> Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a Direção tem em conta as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento integra bem os novos funcionários. 	Pessoal não Docente

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (cerca de 65% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a Direção tem em conta as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)



- A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento integra bem os novos funcionários (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção procura estabelecer comunicação entre as pessoas (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (cerca de 20% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras (cerca de 20% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Neste critério, avalia-se a forma como a Organização Escolar planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a:

- Viabilizar o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo;
- Potenciar os seus recursos internos e parcerias externas;
- Apoiar a estratégia da escola e os seus processos.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar o que a instituição educativa faz para:

- 4.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;
- 4.2. Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;
- 4.3. Gerir os recursos financeiros;
- 4.4. Gerir o conhecimento e a informação;
- 4.5. Gerir os recursos tecnológicos;
- 4.6. Gerir os recursos materiais.

4.2.5.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e protocolos existentes • Boa gestão dos espaços

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.1	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações. 	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	4.3	<ul style="list-style-type: none"> • A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. 	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	4.4	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. 	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	4.6	<ul style="list-style-type: none"> • As instalações do jardim-de-infância são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho. 	Pessoal não Docente
1º Ciclo	4.4	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. 	Pessoal não Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	4.5	• A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	4.5	• A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	4.5	• Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Pessoal Docente
1º Ciclo	4.6	• A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	4.3	• A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	4.5	• Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Pessoal Docente

4.2.5.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar e modificar alguns espaços, nomeadamente os desportivos Melhorar a gestão da comunicação

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.6	• A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.	Pessoal não Docente

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento promove a participação dos Pais/Encarregados de Educação no processo de tomada de decisão (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 85% do pessoal docente do Pré-Escolar)



- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- Os serviços de apoio (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, atendimento aos Pais/Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 50% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parceria com outras organizações (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parceria com outras organizações (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 25% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento promove a participação dos Pais/Encarregados de Educação e alunos no processo de tomada de decisão (cerca de 25% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 55% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (cerca de 55% dos assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 25% dos assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)



- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 75% dos assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (cerca de 60% dos assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 55% dos assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento (cerca de 50% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento promove a participação dos Pais/Encarregados de Educação e alunos no processo de tomada de decisão (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 60% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.6 Critério 5 – Processos

Neste critério, avalia-se a forma como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de:

- Ensino e Aprendizagem;
- Gestão e Administração; e
- Gestão da Mudança.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar o que a instituição educativa faz para:

- 5.1. Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;
- 5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes;
- 5.3. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

4.2.6.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção do sucesso escolar com várias medidas para melhorar os resultados escolares

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> • A equipa da Biblioteca Escolar colabora com os educadores na concretização das atividades curriculares desenvolvidas no seu espaço e tendo por base os seus recursos. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> • O educador promove o acompanhamento dos Pais/Encarregados de Educação no processo de ensino aprendizagem. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> • Os educadores promovem medidas pedagógicas para melhorar a aprendizagem das crianças. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> • A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o chefe de pessoal. 	Pessoal não Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> • A Direção, em articulação com os órgãos de Gestão Pedagógica do Agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar. 	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> As diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica efetuam uma análise comparada dos resultados dos alunos no mesmo ano/disciplina. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento procede ao acompanhamento e avaliação dos planos de recuperação, acompanhamento, desenvolvimento e dos apoios especializados. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos de indisciplina. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades. 	Pessoal não Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo dos alunos. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente promove medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos alunos. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O Professor Titular de Turma promove o acompanhamento dos Pais/Encarregados de Educação no processo de ensino aprendizagem. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.3	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o chefe de pessoal. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento implementa práticas que visam a superação das situações de abandono e desistência. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades. 	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A equipa da Biblioteca Escolar colabora com os docentes na concretização das atividades curriculares desenvolvidas no seu espaço e tendo por base os seus recursos. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O Diretor de Turma promove o acompanhamento dos Pais/Encarregados de Educação no processo de ensino aprendizagem. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente promove medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos alunos. 	Pessoal Docente

4.2.6.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver pais e encarregados de educação nas propostas de melhoria dos resultados
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver Pais e Encarregados de Educação nas propostas de melhoria dos resultados escolares
Pré-escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver Pais e Encarregados de Educação nas propostas de melhoria das aprendizagens.

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.3	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação. 	Pessoal não Docente

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- As diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica efetuam uma análise comparada dos resultados das crianças no mesmo ano (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo das crianças (cerca de 45% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento implementa práticas que visam a superação das situações de abandono e desistência (cerca de 30% do pessoal docente do 1º Ciclo)



- A equipa da Biblioteca Escolar colabora com os docentes na concretização das atividades curriculares desenvolvidas no seu espaço e tendo por base os seus recursos (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 25% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (cerca de 35% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

Neste critério, mede-se os resultados que a Organização Escolar está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/clientes (alunos e pais/encarregados de educação).

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar os resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:

- 6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação;
- 6.2. Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.

4.2.7.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e bom relacionamento entre todos o que contribui para um bom ambiente.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	• O educador dá a conhecer aos Pais/Encarregados de Educação o Regulamento Interno do Agrupamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.2	• Os Pais/Encarregados de Educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados.	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.1	• A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	6.1	• O Professor Titular de Turma dá a conhecer aos alunos e Pais/Encarregados de Educação o Regulamento Interno do Agrupamento.	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.2	• Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	6.2	• O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e Pais/Encarregados de Educação.	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.2	• Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• O Diretor de Turma dá a conhecer aos alunos e Pais/Encarregados de Educação o Regulamento Interno do Agrupamento.	Pessoal Docente

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e Pais/Encarregados de Educação. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica. 	Pessoal Docente
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Há uma boa relação entre professores e alunos. 	Pessoal Docente
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Conheço os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sei onde consultá-los. 	Encarregados de Educação
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Gosto de estar na minha turma. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Gosto do ambiente e do espaço físico da escola. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Recomendaria esta escola aos meus amigos. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sei a quem me devo dirigir na escola conforme o assunto a tratar. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sinto-me seguro e acompanhado nesta escola. 	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sinto-me tratado com justiça e igualdade. 	Alunos
Agrupamento	6.2	<ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente. 	Alunos
Agrupamento	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O meu professor informa-me sobre os objetivos da disciplina. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O meu professor explica os objetivos de ciclo e os critérios de avaliação. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Estou satisfeito com o meu professor. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Estou satisfeito com os métodos de ensino praticados nesta escola (exposição das matérias, tempo para resolver exercícios na sala de aula, esclarecimento de dúvidas, trabalho autónomo, etc.). 	Alunos
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As instalações do jardim-de-infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos no 2º e 3º ciclo. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Estou satisfeito com as atividades de complemento curricular. 	Encarregados de Educação
2º/3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Nas reuniões com o Diretor de Turma fico esclarecido sobre a situação escolar do meu educando. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Estou satisfeito com as atividades de complemento curricular. 	Encarregados de Educação

4.2.7.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver o pessoal não docente na promoção da disciplina e na melhoria dos valores e atitudes
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver o PND na promoção da disciplina
Pré-escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver o PND na promoção da disciplina e vigilância.

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular). 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar. 	Encarregados de Educação
2º/3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> • As refeições do refeitório são de qualidade. 	Alunos
2º/3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando. 	Encarregados de Educação
2º/3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica. 	Pessoal não Docente

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- 6.2.3 Há segurança na circulação das crianças à entrada e à saída do estabelecimento (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O jardim-de-infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças (cerca de 30% dos encarregados de educação das crianças do Pré-Escolar)
- A Direção está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos Pais/Encarregados de Educação (cerca de 25% dos encarregados de educação das crianças do Pré-Escolar)
- Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)



- Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é boa (cerca de 25% dos alunos do 1º Ciclo pessoal não docente do 1º CEB)
- Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Tenho confiança na escola (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
- Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pelo Professor Titular de Turma (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
- Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
- As metodologias de ensino adotadas pelo professor contribuem para a obtenção de bons resultados por parte do meu educando (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
- Os Pais/Encarregados de Educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- Sou bem atendido pelos funcionários quando os procuro para tratar de algum assunto (cerca de 20% dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar (cerca de 20% dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- A Direção do agrupamento está disponível para o atendimento dos alunos (cerca de 20% dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)



- Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- Considero importante que exista uma Associação de Pais/Encarregados de Educação nesta escola (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- Os Pais/Encarregados de Educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

Neste critério, avalia-se o grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola em relação aos seus projetos profissionais.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar os resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:

- 7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;
- 7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.

4.2.8.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente de trabalho • Bom relacionamento entre todos os elementos da comunidade educativa

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	7.1	• Gosto do jardim-de-infância e pretendo continuar a trabalhar nele.	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	7.1	• O ambiente de trabalho é cordial e existe espírito de colaboração e de ajuda.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.1	• Os educadores têm fácil acesso a toda a documentação que necessitam (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular, entre outros).	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.2	• Os educadores participam na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.1	• A escola proporciona boas condições de trabalho.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	7.1	• O ambiente de trabalho é cordial e existe espírito de colaboração e de ajuda.	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.1	• O pessoal docente tem fácil acesso a toda a documentação que necessita (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular, entre outros).	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.1	• Sinto-me apoiado e respeitado.	Pessoal não Docente
1º Ciclo	7.2	• O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.	Pessoal Docente

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• A Direção cria um clima de confiança.	Pessoal não Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• A escola proporciona boas condições de trabalho.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• Conheço o Regulamento Interno do Agrupamento.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• O ambiente de trabalho no meu grupo disciplinar é cordial e existe espírito de colaboração e de entreaajuda.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• O nível de circulação da informação entre a Direção e o pessoal não docente é bom.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• O pessoal docente tem fácil acesso a toda a documentação que necessita (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular, entre outros).	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• Sinto-me apoiado e respeitado.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	7.2	• O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.2	• O pessoal não docente participa nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram.	Assistentes Operacionais
Agrupamento	7.1	• A comunicação com A Direção é fácil.	Pessoal Docente
Agrupamento	7.1	• Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela.	Pessoal Docente
Agrupamento	7.1	• Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente.	Pessoal Docente

4.2.8.2 *Aspetos a Melhorar*

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Fomentar o trabalho em equipa e a entreaajuda
Comum ao Agrupamento	• Aumentar o nível de circulação da informação • Envolver o pessoal não docente em projetos e atividades do PAA

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- A Direção cria um clima de confiança (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O nível de circulação da informação entre a Direção e o pessoal não docente é bom (cerca de 45% do pessoal não docente do Pré-Escolar)



- Conheço o Regulamento Interno do Agrupamento (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- O jardim-de-infância proporciona boas condições de trabalho (cerca de 35% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O pessoal não docente participa nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A Direção cria um clima de confiança (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O nível de circulação da informação entre a Direção e o pessoal não docente é bom (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela (cerca de 70% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O pessoal não docente participa nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- Sinto-me apoiado e respeitado (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela (cerca de 35% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Neste critério, avalia-se o grau de intervenção que a Organização Escolar tem junto da comunidade local e regional.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

- 8.1. Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;
- 8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

4.2.9.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Boa imagem da escola na comunidade

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	8.1	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.2	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos no agrupamento e no exterior. 	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	8.2	<ul style="list-style-type: none"> • O jardim-de-infância participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais. 	Pessoal não Docente
1º Ciclo	8.2	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	8.1	<ul style="list-style-type: none"> • A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	8.1	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente. 	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	8.2	<ul style="list-style-type: none"> • A escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais. 	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	8.2	<ul style="list-style-type: none"> • O Agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos no Agrupamento e no exterior. 	Assistentes Operacionais
Agrupamento	8.1	<ul style="list-style-type: none"> • A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa. 	Pessoal Docente
Agrupamento	8.1	<ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento tem um site na Internet com a descrição das suas atividades e outras informações de interesse. 	Pessoal Docente

4.2.9.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
---	--

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar**Comum ao Agrupamento**

- Instituir a semana da escola

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 50% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (cerca de 40% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- A escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O Agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos no Agrupamento e no exterior (cerca de 75% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 45% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 25% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)



- O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (cerca de 50% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)

4.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

Neste critério, avalia-se os resultados alcançados pela Organização Escolar face aos objetivos delineados no Projeto Educativo e aos recursos utilizados.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar os resultados do cumprimento dos objetivos definidos pela instituição educativa em relação a:

9.1. Resultados externos;

9.2. Resultados internos.

4.2.10.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude empreendedora e motivadora da Direção • Avaliação interna-Modelo CAF

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	9.1	• O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	9.1	• O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.	Pessoal não Docente
Pré-Escolar	9.2	• A avaliação dos resultados efetuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	9.2	• O clima de agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima dos educadores.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.1	• O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.2	• O clima de escola criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal docente do Agrupamento.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.2	• Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	9.1	• O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	9.2	• O clima de Agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	9.2	• Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.	Assistentes Operacionais

4.2.10.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> Tornar a comunicação mais eficaz
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento de todos na autoavaliação

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	S C	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	9.2	<ul style="list-style-type: none"> O clima do agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente do agrupamento. 	Pessoal não Docente

Salienta-se a existência de inquiridos que selecionaram a hipótese «NS/NR» (*Não Sabe ou Não Responde*) nos seguintes indicadores:

- O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O clima de Agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
- O clima de Agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)



- O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho (cerca de 30% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- O clima de escola criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal docente do agrupamento (cerca de 95% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

5 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

Na análise crítica, a EAA descreve os seguintes fatores críticos de sucesso e constrangimentos decorrentes do processo de avaliação interna do agrupamento:

Tabela 3 – Análise crítica

Fatores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Elevada participação de toda a comunidade escolar excedendo as expectativas	Prazos por parte da empresa Another Step
Participação responsável de todos os ciclos de escolaridade	Omissão dos resultados sobre as respostas abertas
Sistematização e tratamento de dados rigorosa pelo "amigo crítico"	Problemas com a plataforma
Utilização da plataforma informática para aplicação dos inquéritos do agrado de todos	

⁶ As condições necessárias e suficientes que foram indispensáveis para que o processo de autoavaliação se tenha concretizado

⁷ O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação

6 Conclusão

O processo de autoavaliação do agrupamento, com base no modelo CAF, permitiu constatar que:

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projeto;
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento cumprem o ciclo completo de PDCA. Nesta fase será recomendável procurar a sustentabilidade dos processos de avaliação sistemática realizados no Agrupamento;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados para as pessoas e para pais/encarregados de educação e alunos (nomeadamente ao nível da escola sede, onde os valores se situam abaixo dos 90).
- É necessário melhorar a sustentabilidade da monitorização dos processos (sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efetuados, os pontos fortes e os aspetos a melhorar ou a desenvolver).

Bibliografia

Clímaco, M. C. (2007). Na Esteira da Avaliação Externa das Escolas: Organizar e Saber Usar o Feedback. *Correio da Educação*, 1(315).

DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação, Março 2007, Lisboa

ALAIZ, Vítor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição - *Autoavaliação de escolas – Pensar e Praticar*, Edições ASA, 1ª edição, Porto, 2003

Lei nº31/2002 de 20 de Dezembro, Diário da República — I Série - A, N.º 294 — 20 de Dezembro de 2002

Portaria nº 1260/2007 de 26 de Setembro, Diário da República — I Série, N.º 186 — 26 de Setembro de 2007

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, Diário da República — I Série, N.º 79 — 22 de Abril de 2008

Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de Maio, Diário da República — I Série, N.º 102 — 4 de Maio de 1998