

Relatório de Autoavaliação - 2016

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

(CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Dr. Mário Sacramento
Aveiro

Agrupamento de Escolas

Equipa de Autoavaliação da CAF:

Aida Quental; Eunice Pinho; Isabel Orfão; Julieta Delgado; Lúcia Martins; Manuela Russo

Consultoria externa:

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

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS4

ÍNDICE DE FIGURAS5

ÍNDICE DE GRÁFICOS6

INTRODUÇÃO8

1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS12

2 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO14

2.1 PATRONO15

2.2 OFERTA EDUCATIVA15

2.3 AUTOAVALIAÇÃO15

2.4 INSTALAÇÕES15

3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA16

3.1 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO 16

3.2 CRONOGRAMA DO PROJETO17

3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO18

3.3.1 *Grelha de Autoavaliação*18

3.3.2 *Questionários*20

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO23

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA23

4.1.1 *Grelha de Autoavaliação*23

4.1.2 *Questionários*24

4.1.2.1 Níveis de participação24

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente25

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente32

4.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação39

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários40

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA41

4.2.1 *Introdução*41

4.2.2 *Critério 1 – Liderança*42

4.2.2.1 Pontos Fortes42

4.2.2.2 Aspetos a Melhorar43

4.2.3 *Critério 2 – Planeamento e Estratégia*45

4.2.3.1	Pontos Fortes	45
4.2.3.2	Aspetos a Melhorar	46
4.2.4	<i>Critério 3 – Pessoas</i>	48
4.2.4.1	Pontos Fortes	48
4.2.4.2	Aspetos a Melhorar	49
4.2.5	<i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	51
4.2.5.1	Pontos Fortes	51
4.2.5.2	Aspetos a Melhorar	52
4.2.6	<i>Critério 5 – Processos</i>	56
4.2.6.1	Pontos Fortes	56
4.2.6.2	Aspetos a Melhorar	58
4.2.7	<i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	60
4.2.7.1	Pontos Fortes	60
4.2.7.2	Aspetos a Melhorar	62
4.2.8	<i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	66
4.2.8.1	Pontos Fortes	66
4.2.8.2	Aspetos a Melhorar	67
4.2.9	<i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	68
4.2.9.1	Pontos Fortes	68
4.2.9.2	Aspetos a Melhorar	68
4.2.10	<i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	70
4.2.10.1	Pontos Fortes	70
4.2.10.2	Aspetos a Melhorar	70

5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)72

6 CONCLUSÃO73

BIBLIOGRAFIA74

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) – **Plan** (planear) – **Do** (Executar) – **Check** (Rever) – **Act** (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 IGE	13
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação.....	16
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA	19
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF Educação).....	19
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação.....	20
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND	21
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	22

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento	23
Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário	24
Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB	25
Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar	25
Gráfico 5 - Caraterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	26
Gráfico 6 - Caraterização etária do PD do 1º CEB	26
Gráfico 7 - Caraterização etária do PD do pré-escolar	27
Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	27
Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB	28
Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar	28
Gráfico 11 - Caraterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	29
Gráfico 12 - Caraterização do género do PD do 1º CEB	29
Gráfico 13 - Caraterização do género do PD do pré-escolar	30
Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário	30
Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB	31
Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar	31
Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério	32
Gráfico 18 - Caraterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário	33
Gráfico 19 - Caraterização etária do PND do 1º CEB	33
Gráfico 20 - Caraterização etária do PND do pré-escolar	34
Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário	34
Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB	35
Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar	35

Gráfico 24 - Caraterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário.....	36
Gráfico 25 - Caraterização do género do PND do 1º CEB	36
Gráfico 26 - Caraterização do género do PND do pré-escolar	37
Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede	37
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério	38
Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos	39
Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação	39
Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério	40

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 Dr. Mário Sacramento 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 Dr. Mário Sacramento, 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*.

Consultor Externo

“Amigo Crítico”

Experiência na
aplicação da
metodologia

Processo de
acompanhamento
(cumprimento dos
prazos fixados,
etc.)

Aumenta a
objetividade da
avaliação
(distanciamento
externo)

Aumenta a
credibilidade da
autoavaliação
(investigação,
Univ. Católica,
EIPA)

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:

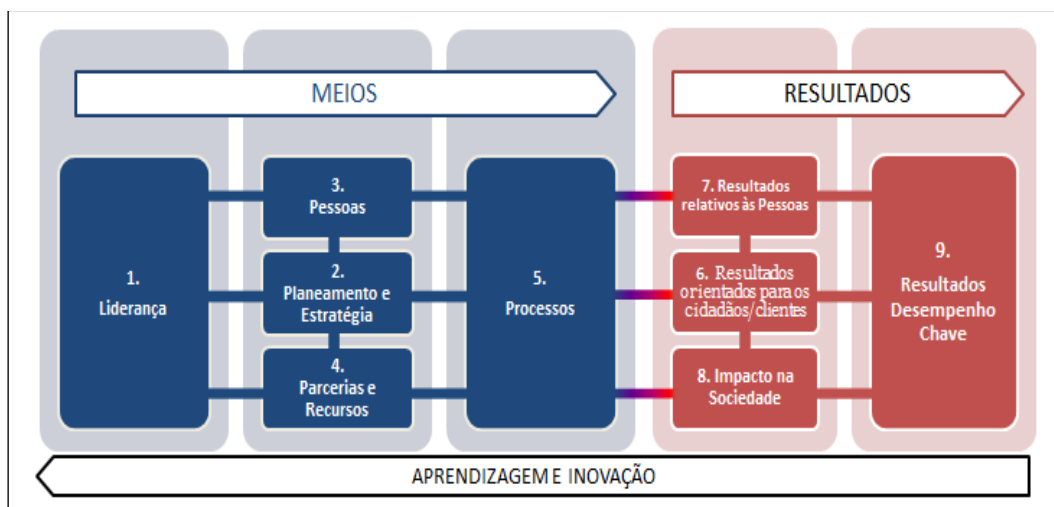


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

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*):

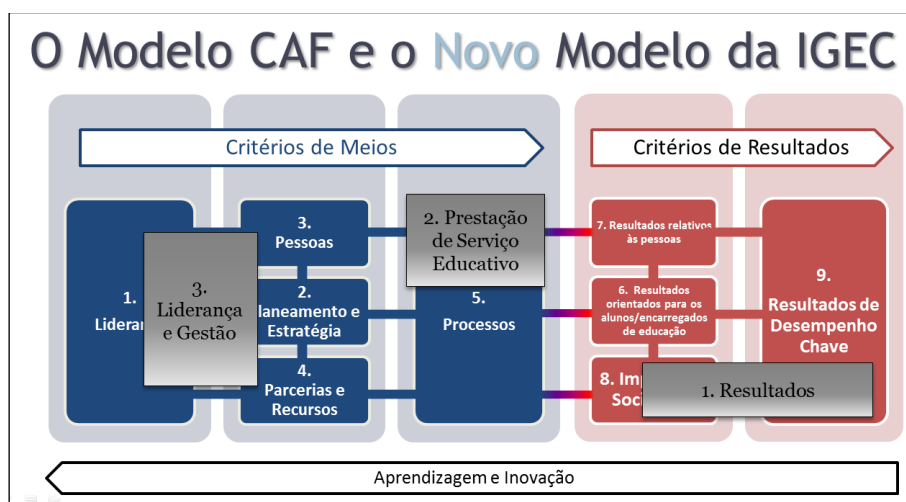


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Caracterização do Agrupamento

O agrupamento de escolas Dr. Mário Sacramento situa-se em Aveiro e compreende escolas da educação pré-escolar ao ensino secundário:

- Escola Secundária Dr. Mário Sacramento com 3.º CEB (escola sede)
- Escola EB 2,3 de Aradas
- Escolas do 1.º Ciclo: Leirinhas, Quinta do Picado, Verdemilho e Bonsucesso
- Jardins de Infância: Leirinhas, Quinta do Picado, Verdemilho e Bonsucesso

A agregação destas escolas resultou de despacho do Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar de 1/04/2013, de acordo com o Despacho 5634 – F/2012 de 26/05 que promove a reorganização da rede escolar.

2.1 Patrono

Este agrupamento tem como patrono Mário Sacramento, uma das figuras públicas mais representativas do século XX português. É um símbolo da democracia, da tolerância, do respeito pelos outros, adotando o Humanismo como matriz do pensamento e da ação.

2.2 Oferta Educativa

As escolas do agrupamento oferecem o ensino pré-escolar, o ensino básico e o ensino secundário em regime diurno, com cursos Científico-Humanísticos, nas áreas de Ciências e Tecnologias, Socioeconómicas e Línguas e Humanidades e com Cursos Profissionais, nas áreas de Gestão, Secretariado, Eletricidade, Eletrónica, Construção Civil e Mecânica.

2.3 Autoavaliação

As escolas do agrupamento têm desenvolvido práticas de autoavaliação, como a avaliação dos resultados escolares, a análise dos relatórios dos Planos de Atividades e dos relatórios da atividade educativa elaborados pelas diferentes estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, e a aplicação de questionários de satisfação aos diferentes agentes educativos. Têm sido produzidos pela equipa de autoavaliação interna relatórios intermédios e finais, de acompanhamento da implementação do Projeto Educativo. Estas ações permitiram a identificação de alguns pontos fortes e fracos e a implementação de estratégias de melhoria.

Em 2012, a Escola Secundária Dr. Mário Sacramento foi avaliada pelo IGEC com as apreciações de Bom nos domínios dos Resultados e da Prestação do Serviço Educativo, e Muito Bom no domínio da Liderança e Gestão.

Avaliado o trabalho desenvolvido ao longo do último triénio, o Agrupamento tem agora o seu novo Projeto Educativo.

2.4 Instalações

Em 2010/11, a Escola Secundária Dr. Mário Sacramento foi integrada no Programa Parque Escolar. Foram executadas obras de requalificação, que resultaram na criação de novos espaços, nomeadamente diversos laboratórios, e a recuperação / modernização das oficinas, do Edifício Principal, da cantina e das áreas destinadas à prática da Educação Física.

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:

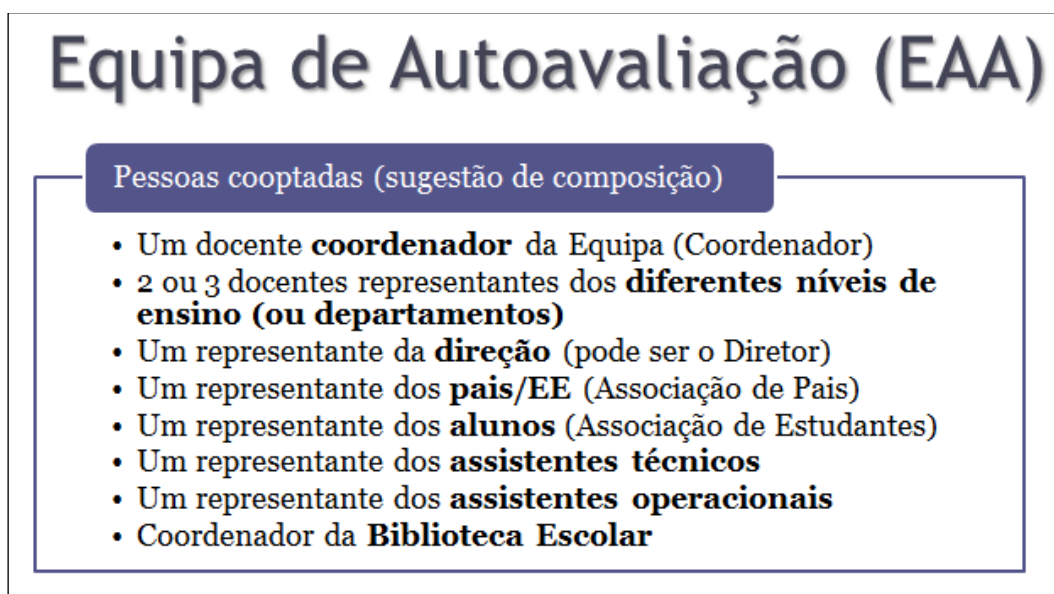


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas Dr. Mário Sacramento é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da equipa
 - Lídia Martins
- Representante da Direção
 - Mário Lavrador
- Representantes do pessoal docente
 - Aida Quental (1º Ciclo)
 - Julieta Delgado (2º Ciclo)
 - Isabel Orfão (3º Ciclo e Secundário)
 - Eunice Pinho (Secundário)
 - Manuela Russo (Secundário)

A Equipa conta ainda com a colaboração dos chefes dos Assistentes Técnicos e dos Assistentes Operacionais.

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas Dr. Mário Sacramento 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 Dr. Mário Sacramento, que teve início em Setembro 2015, 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.

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 identificação 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:

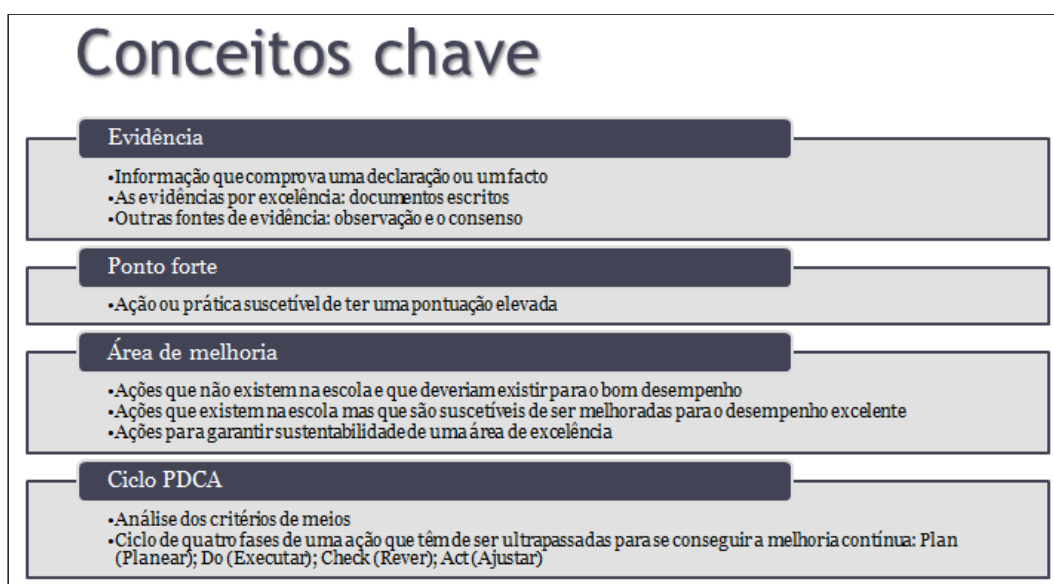


Figura 6 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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	As ações estão em fase de implementação	3
(Executar)	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	Com base na revisão/avaliação fizemos alguns ajustamentos (com ou sem evidências)	7
(Ajustar)	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 7 - 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 serem 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 8 - 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*):

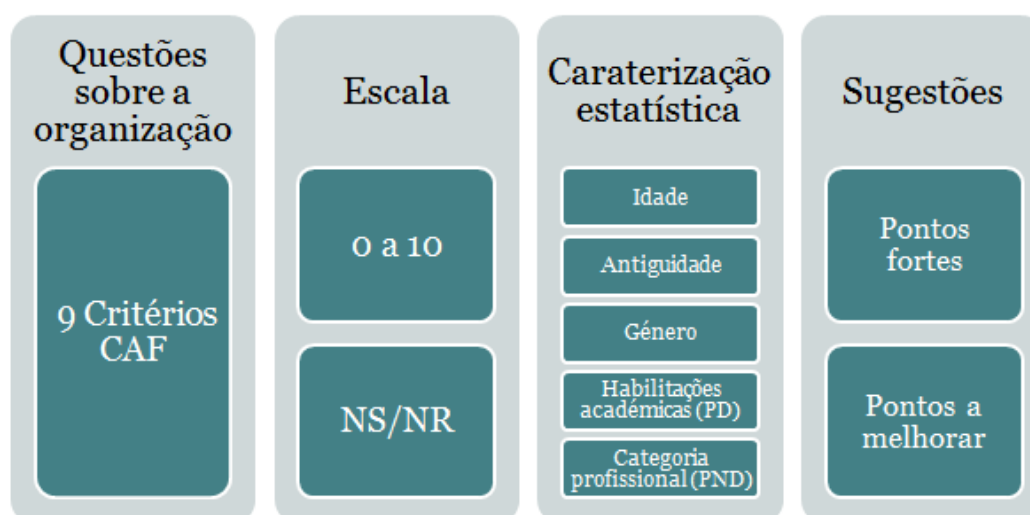


Figura 9 - Estrutura do questionário do PD e PND

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:

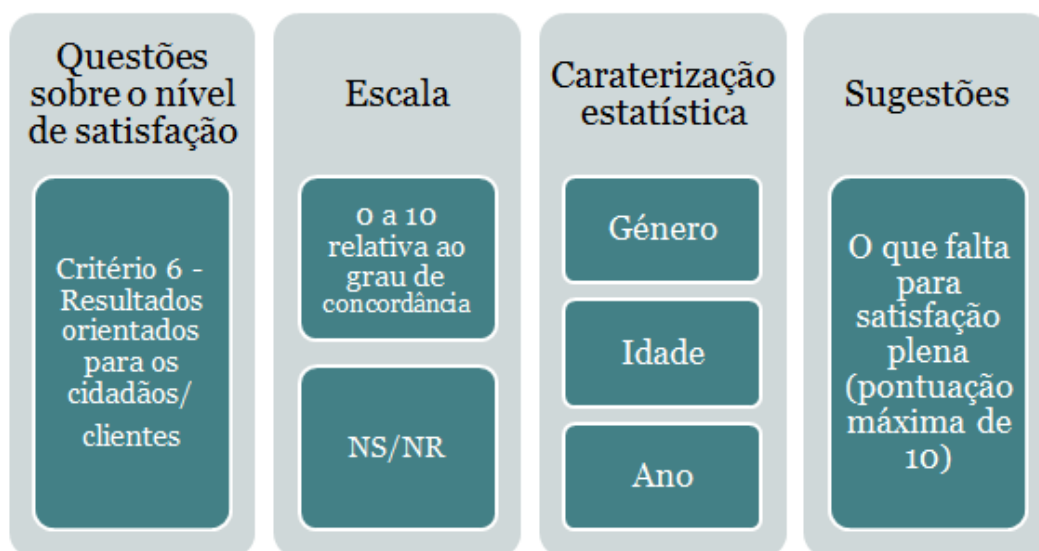


Figura 10 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

Foram distribuídos códigos de acesso a pais/encarregados de educação, alunos, PD e PND tendo a inquirição sido feita através de uma plataforma de questionários *on-line*.

Os questionários foram aplicados ao universo do pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação, sendo que neste último grupo foi aplicada uma amostra representativa, 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:

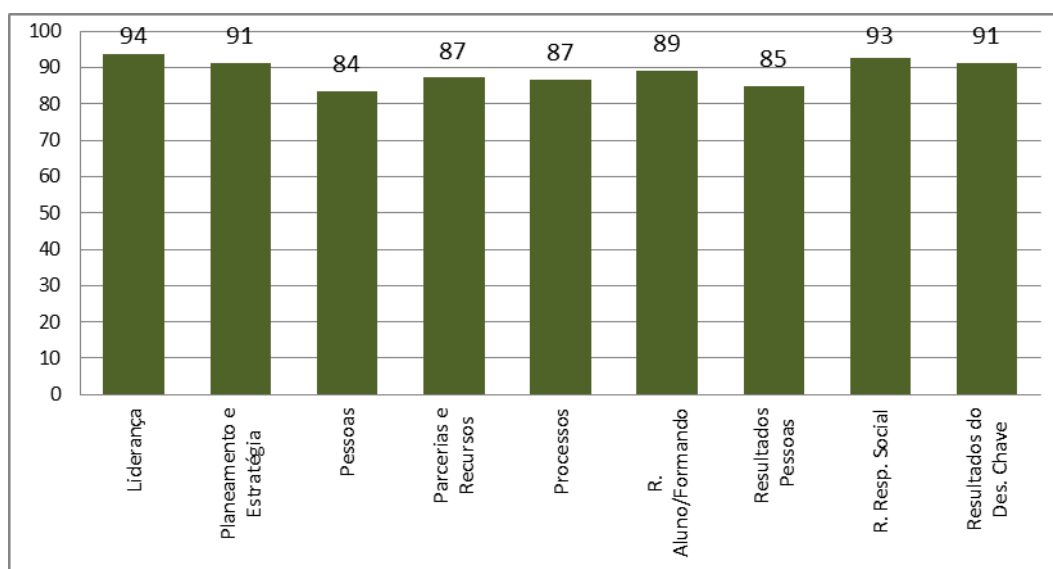


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe uma variação entre as pontuações atribuídas pela equipa de autoavaliação aos diversos critérios, espelhando o conhecimento do Agrupamento que a mesma possui;
- Os critérios 3 *Pessoas* e 7 *Resultados para as Pessoas* constituem-se como os critérios mais contrastantes pois apresentam as pontuação médias mais baixas de todos os critérios;

¹

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

- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Ajustamento, ainda que informal. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA, completando-o, procurando evidências que suportem os processos informais de avaliação realizados aos processos do Agrupamento;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial dos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados na sua globalidade e dos resultados para as pessoas (recursos humanos).

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:

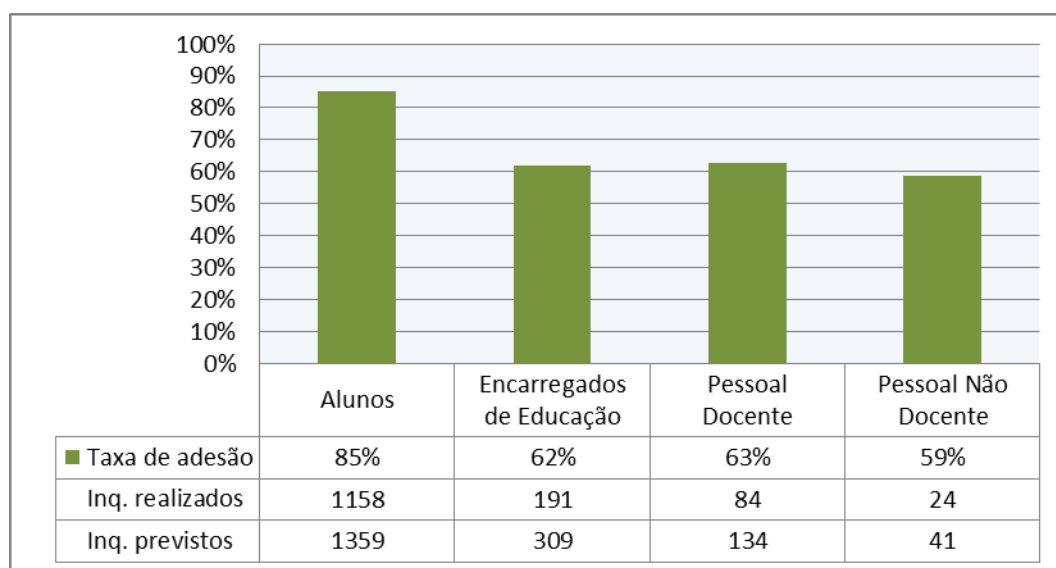


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário

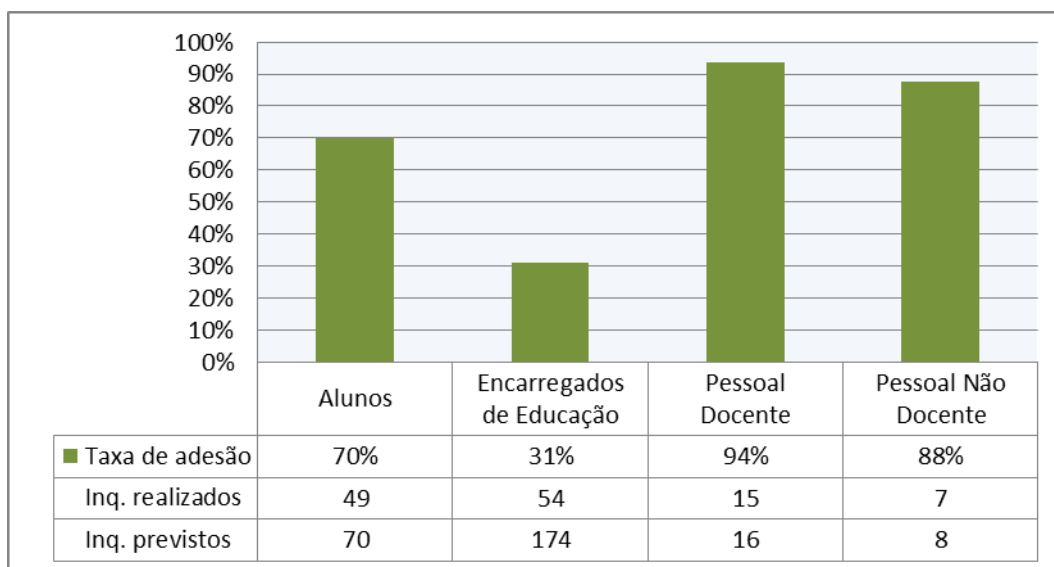


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

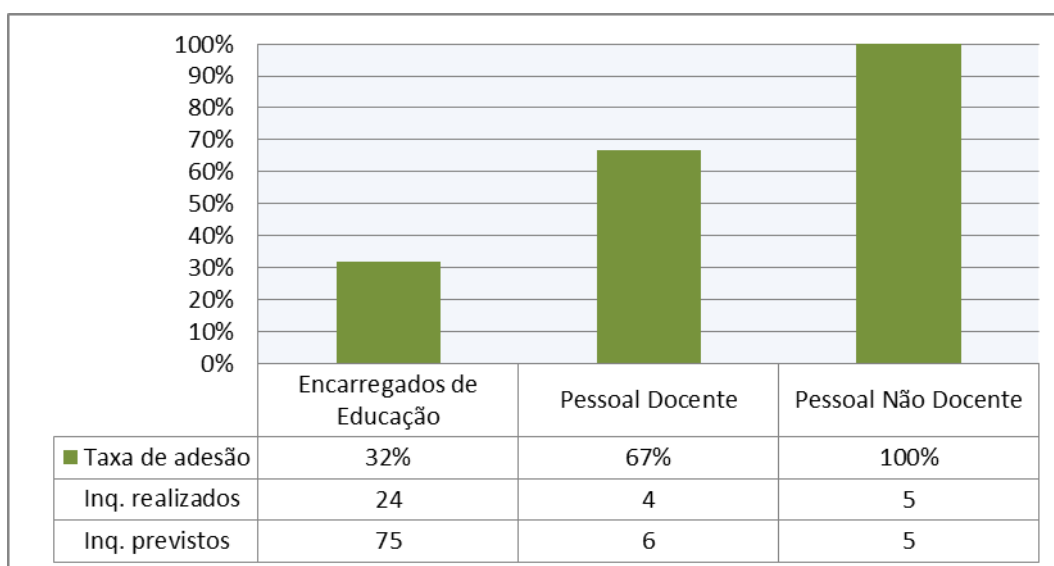


Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.2.1 Caraterização dos inquiridos

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

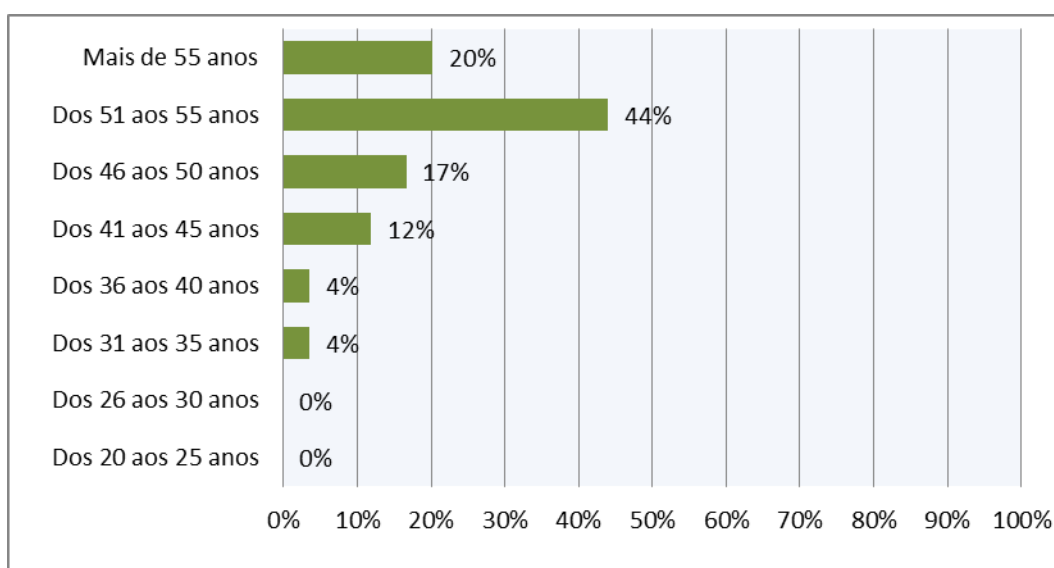


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

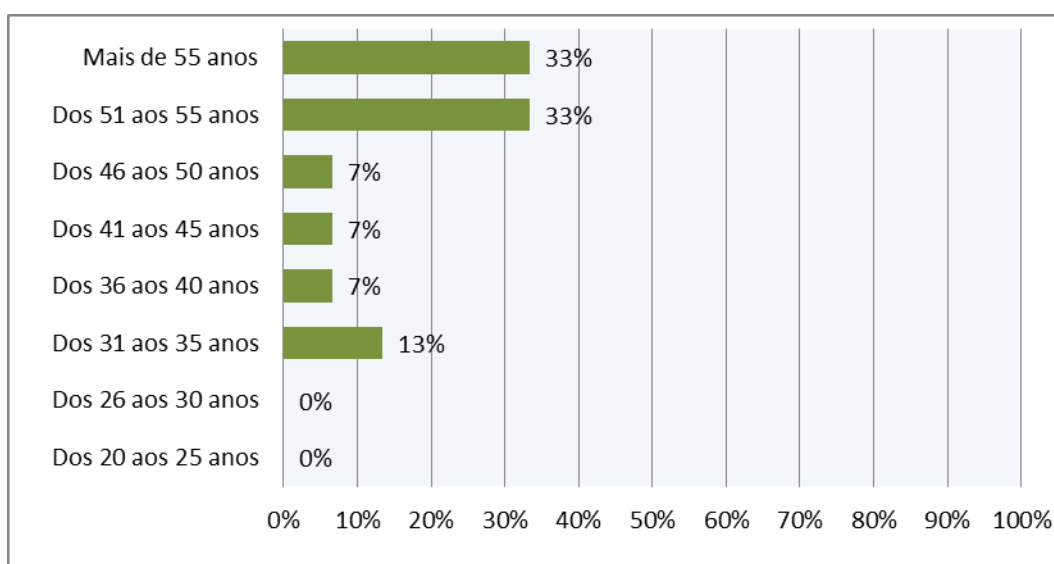


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

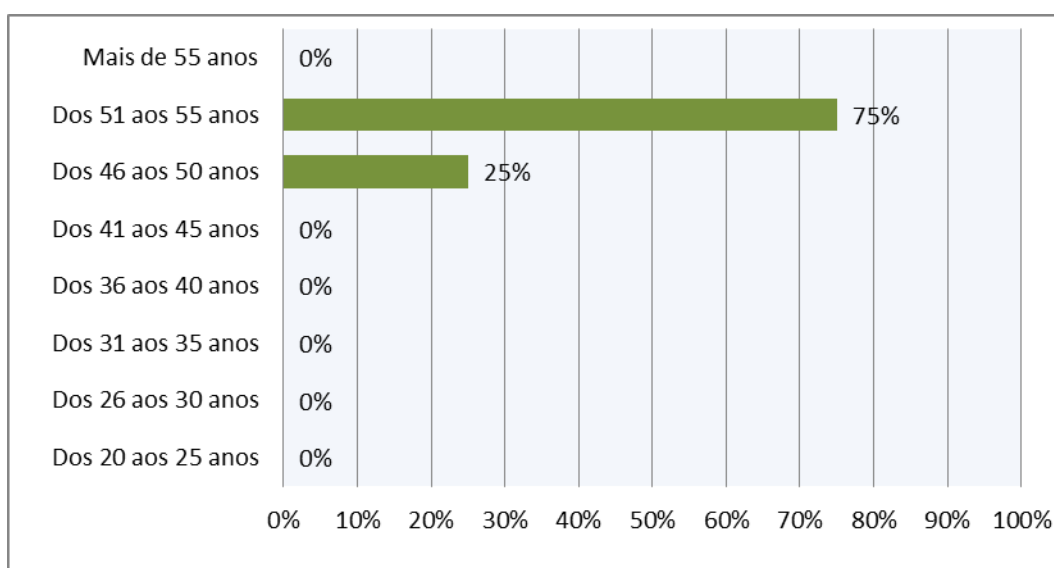


Gráfico 7 - Caracterização etária do PD do pré-escolar

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

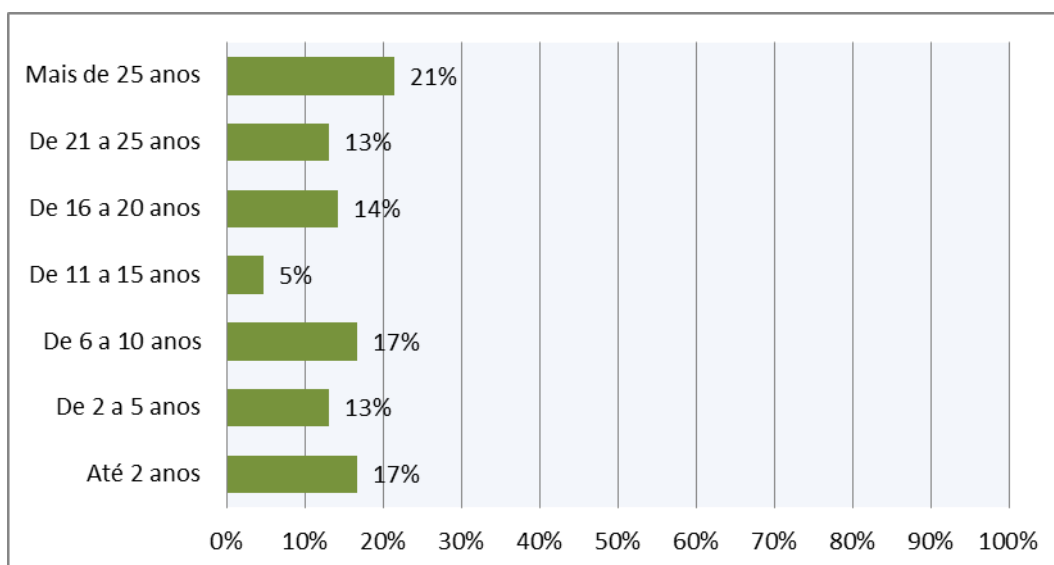


Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

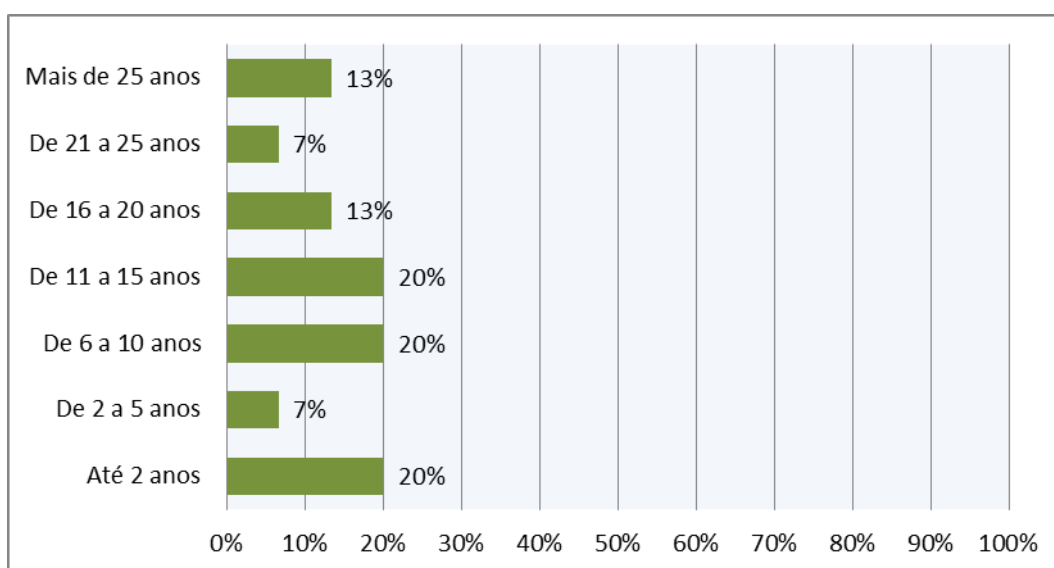


Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB

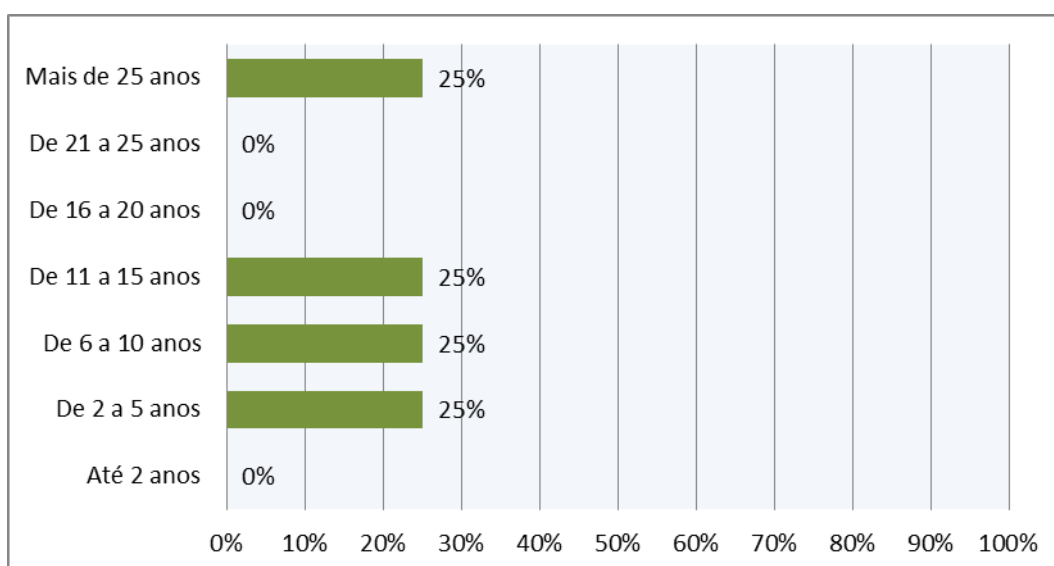


Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar

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

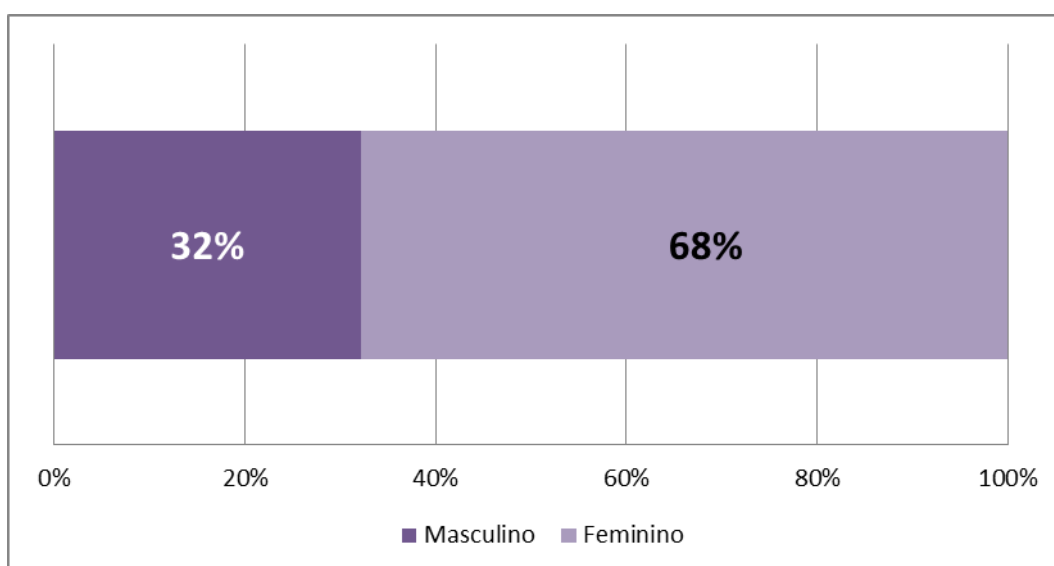


Gráfico 11 - Caraterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

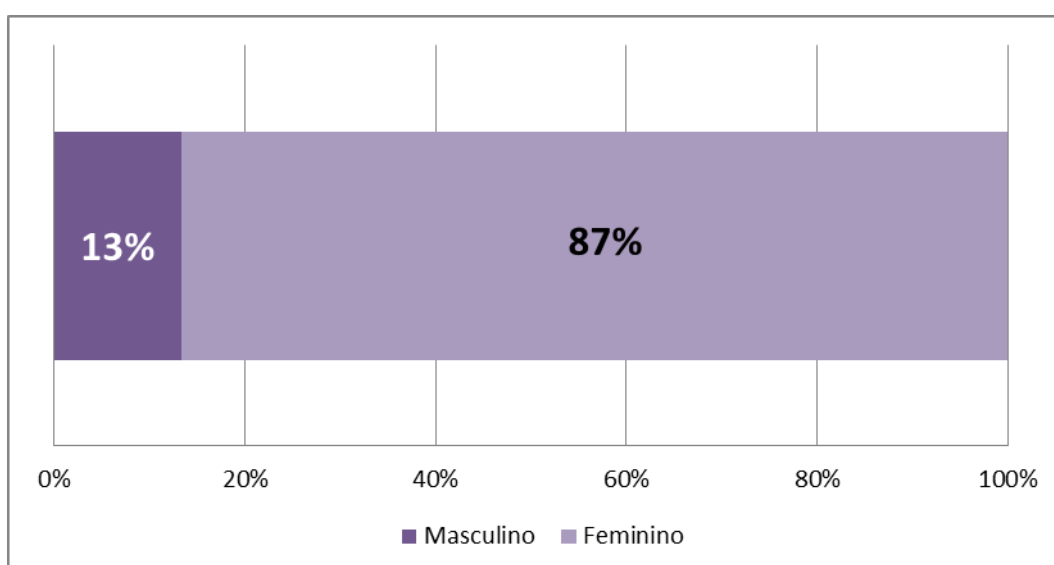


Gráfico 12 - Caraterização do género do PD do 1º CEB

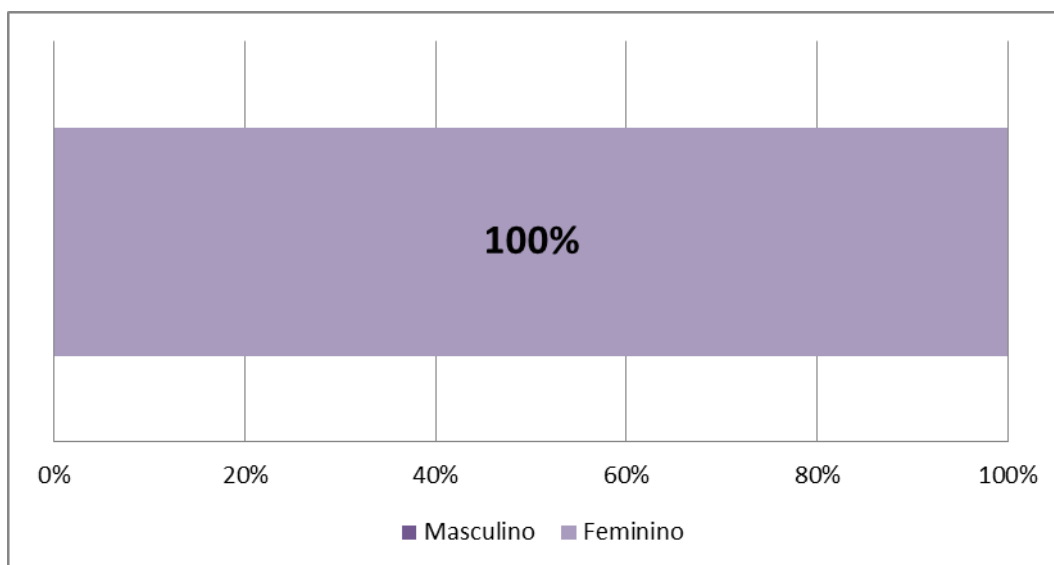


Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

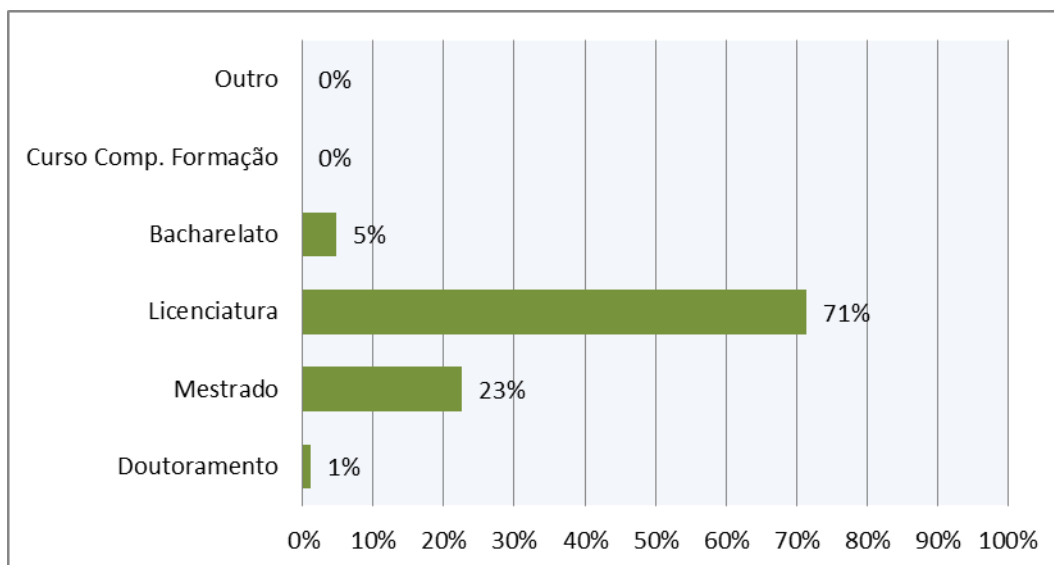


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

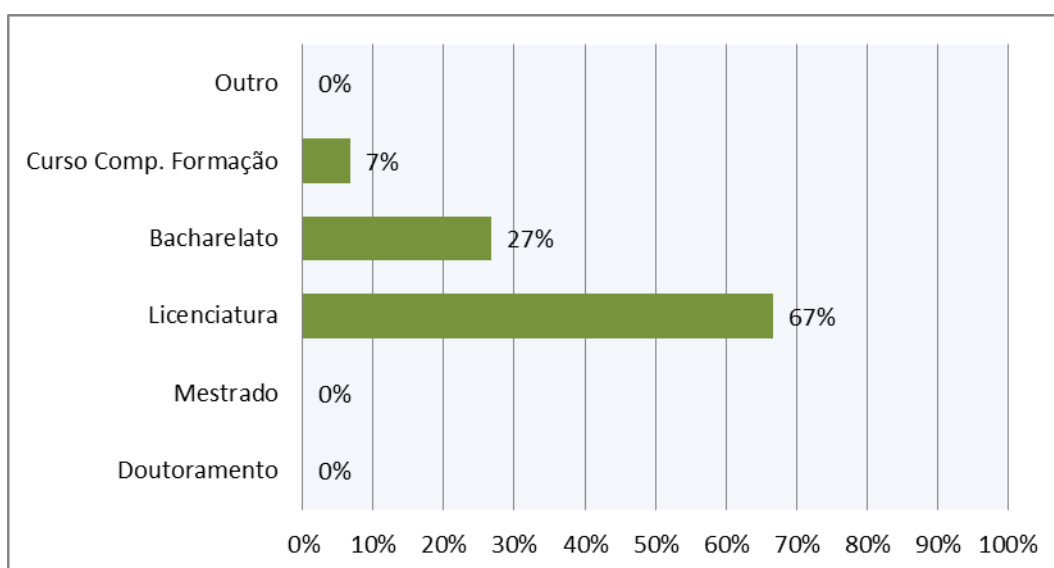


Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

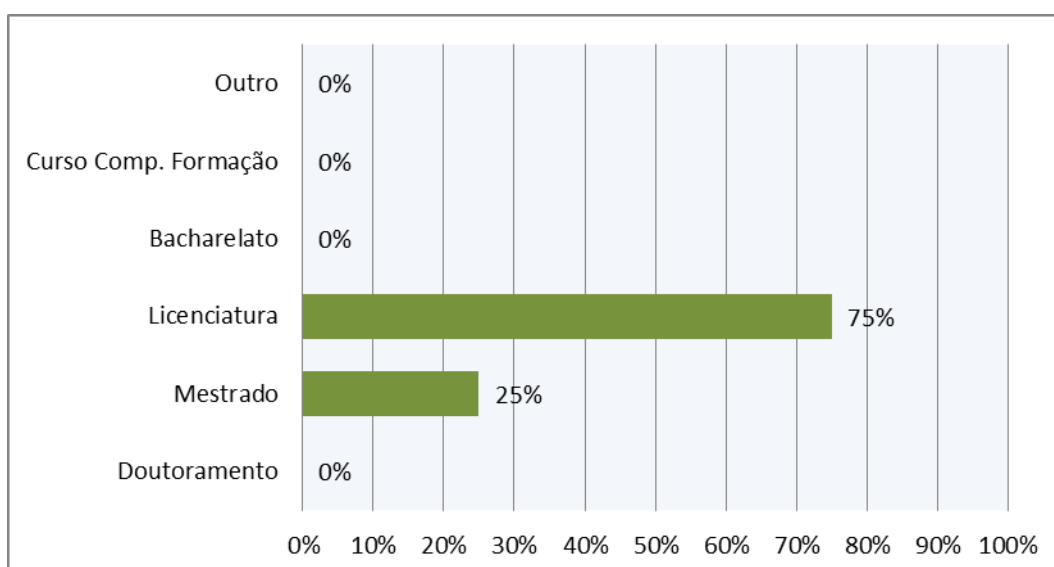


Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar

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:

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

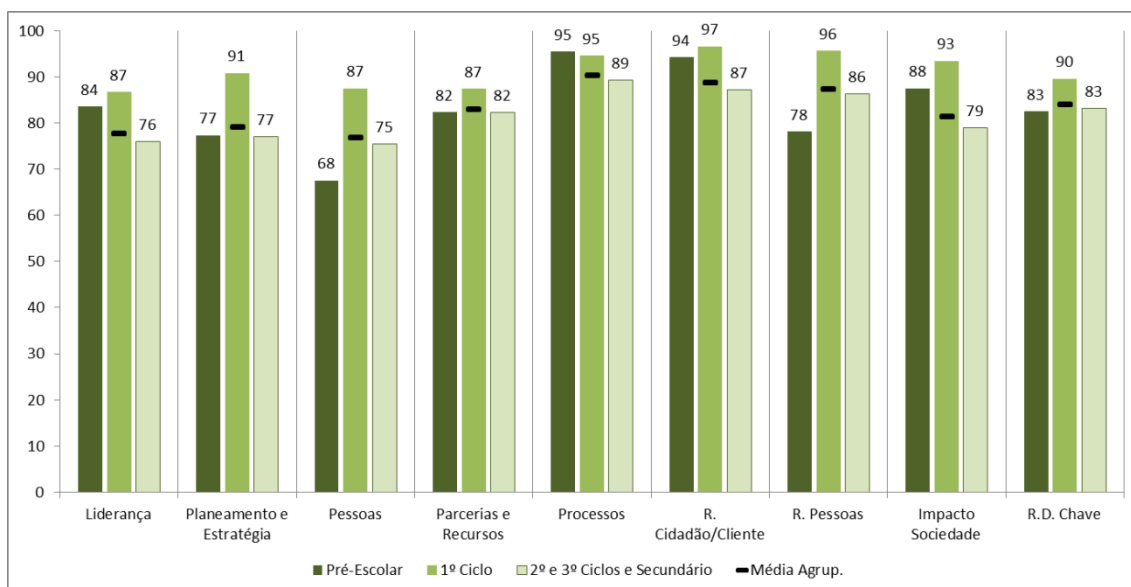


Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério

Da análise do *gráfico 17*, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento (com médias sempre acima dos 75 valores – na escala de 0 a 100 da CAF);
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, evidencia-se o 1º CEB com pontuações sempre acima 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:

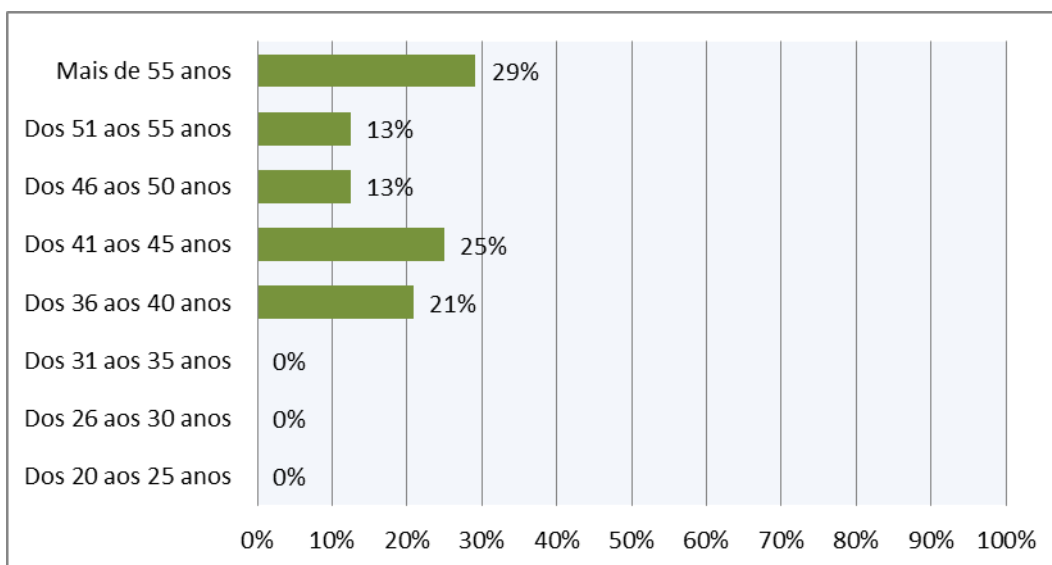


Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

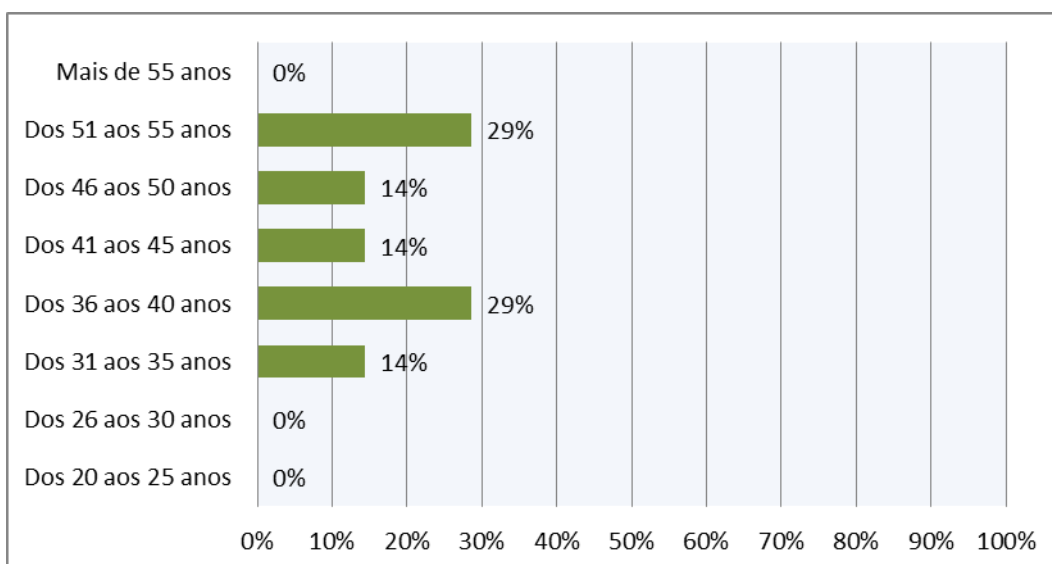


Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB

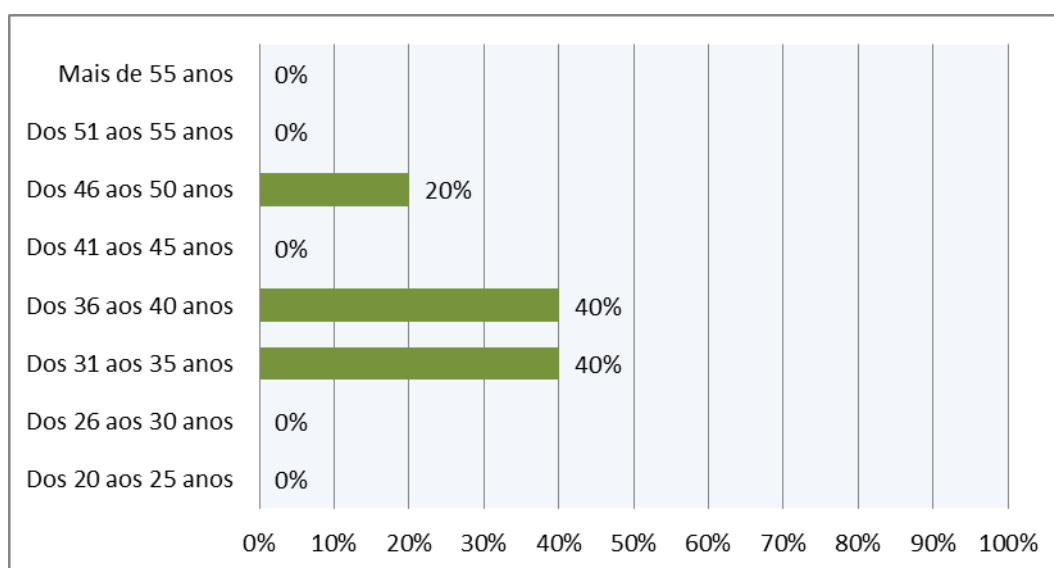


Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar

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

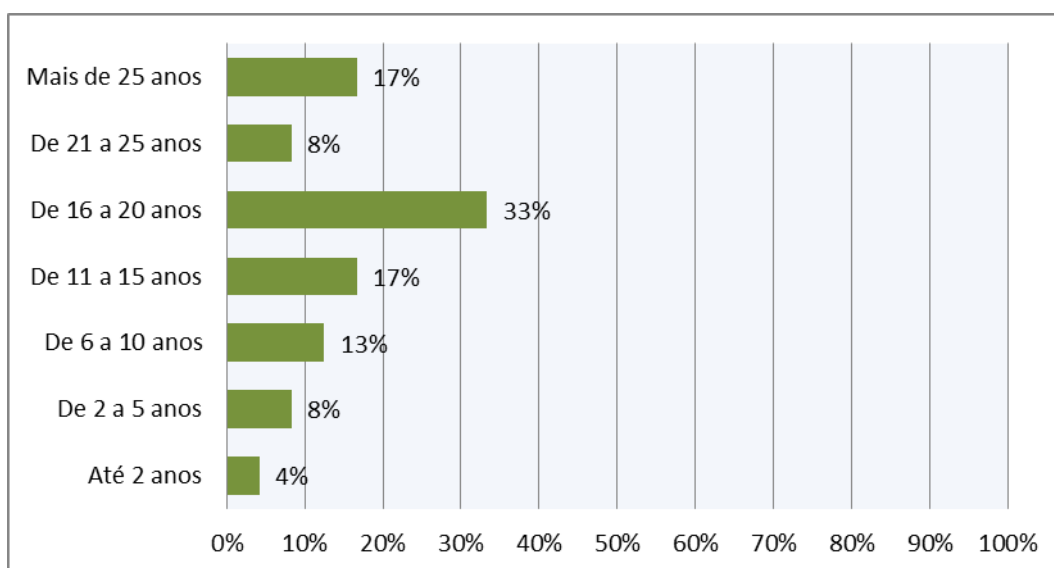


Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

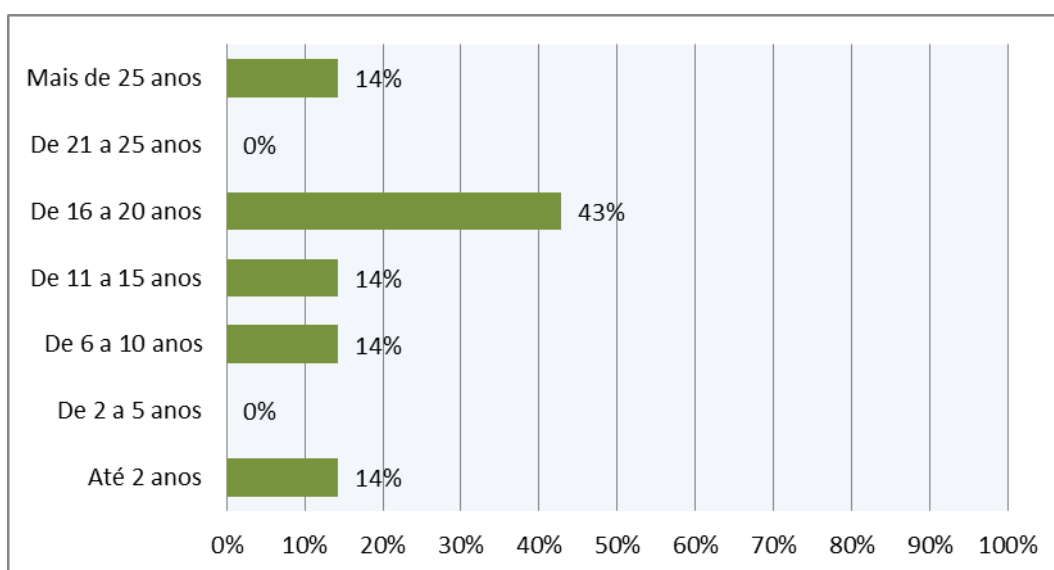


Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB

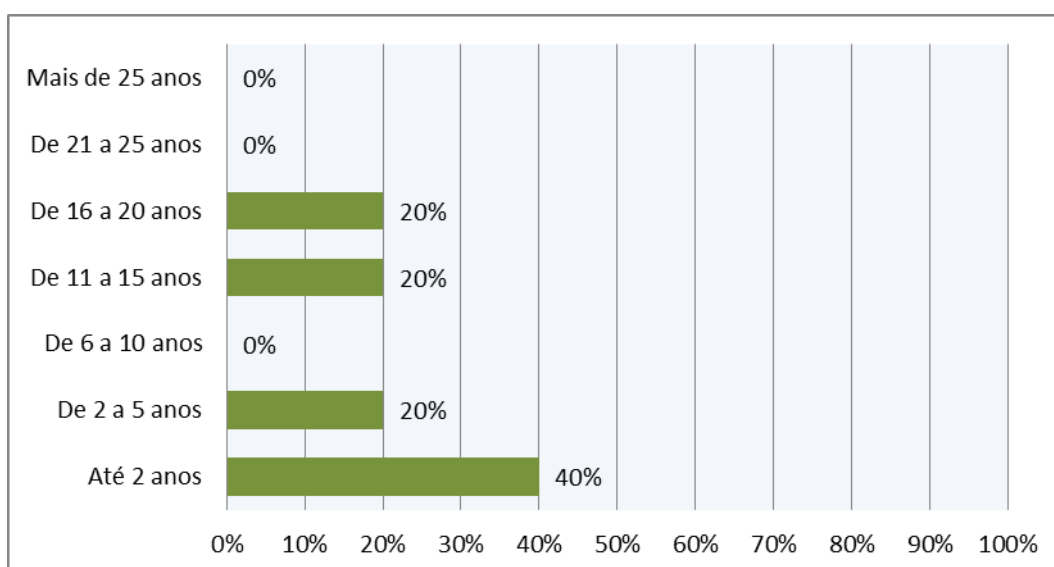


Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar

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

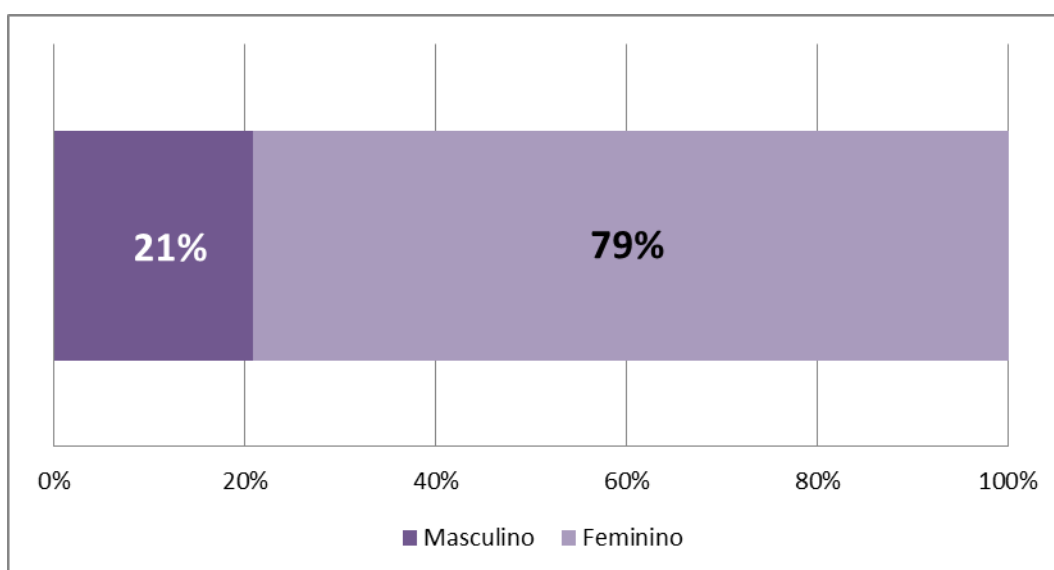


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

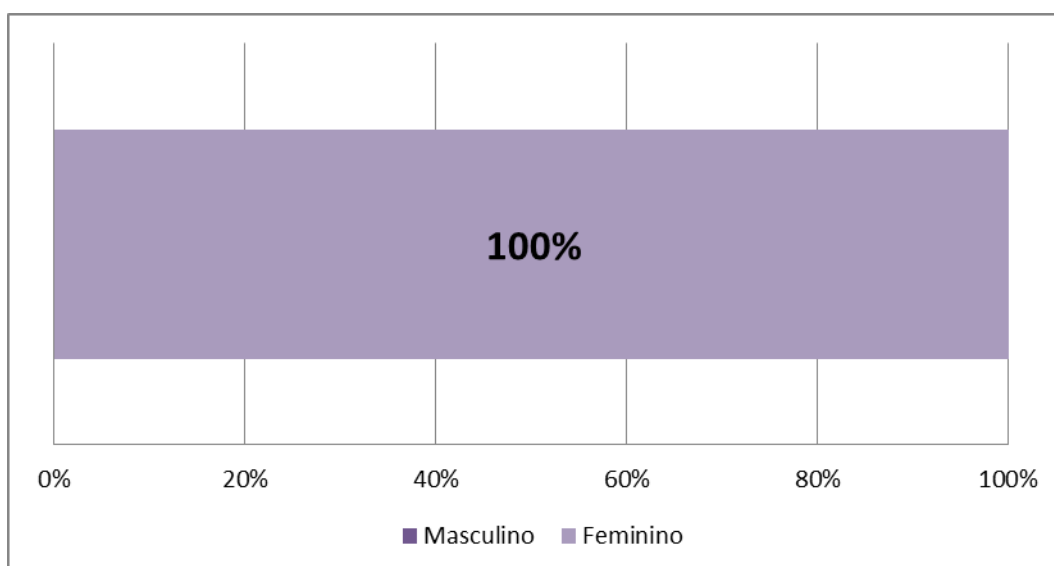


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

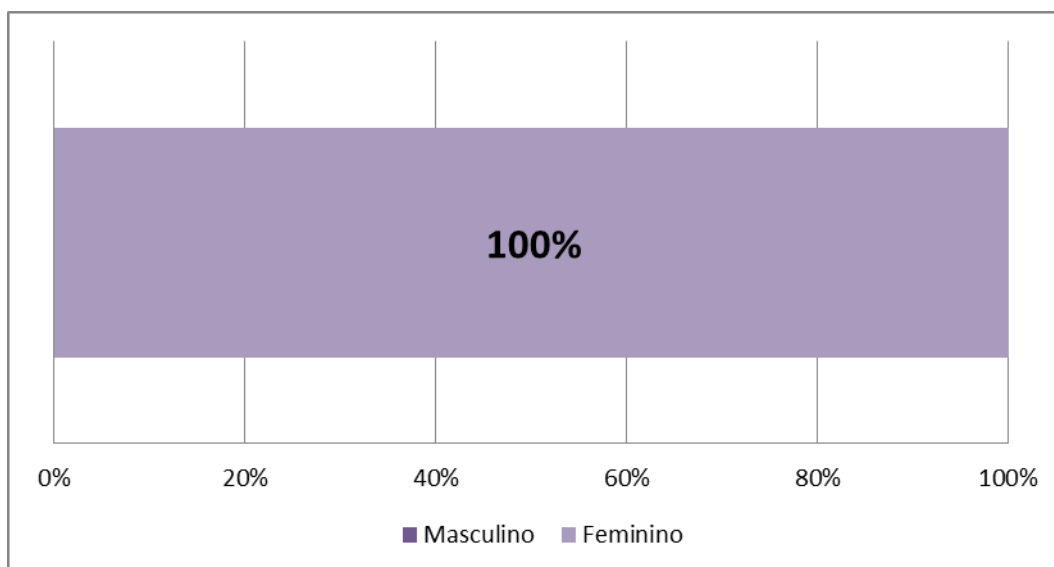


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 75% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

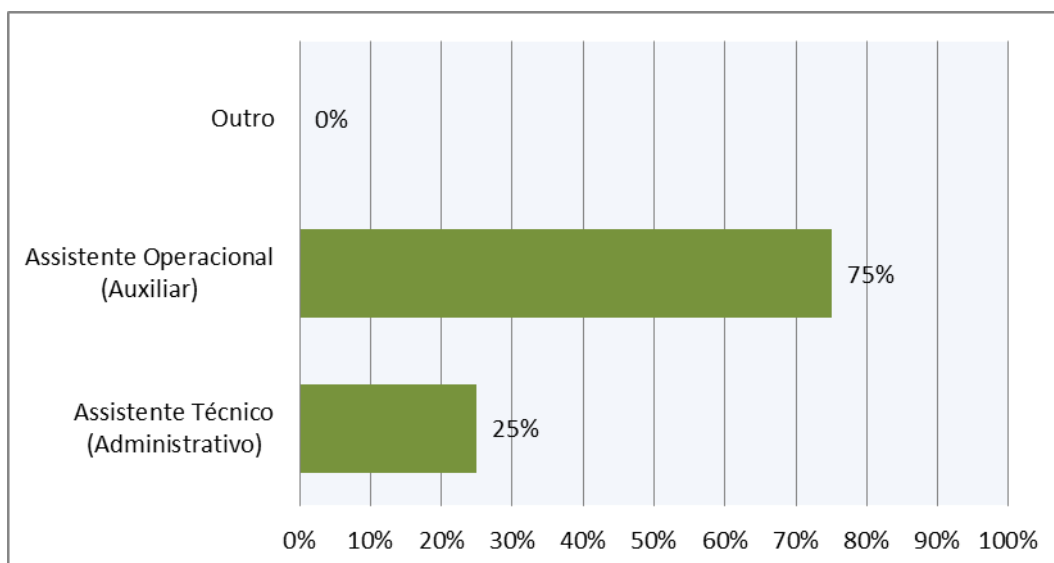


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede

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:

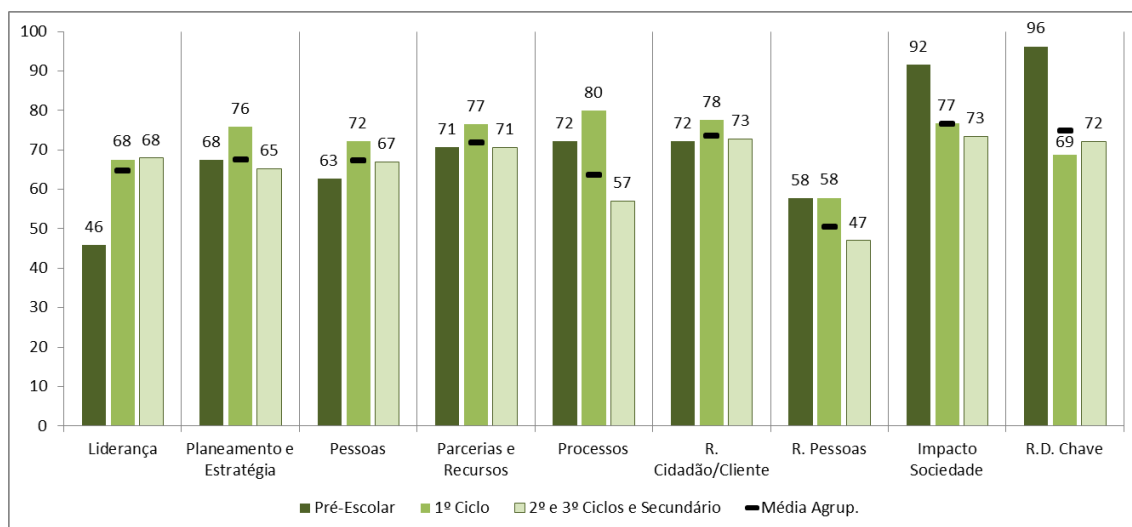


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

Da análise do gráfico 28, conclui-se:

- Do confronto das pontuações médias atribuídas pelo pessoal não docente, existe uma avaliação positiva;
- Evidencia-se, no entanto, uma menor satisfação nos critérios 1 *Liderança*, 5 *Processos* e 7 *Resultados para as Pessoas*, onde o pessoal não docente tem as pontuações mais baixas de todos os critérios;
- Saliente-se ainda que a média de satisfação do Pessoal Não Docente no critério 7 *Resultados para as Pessoas* se situa em 51 (na escala de 0 a 100 da CAF) – o que deve ser alvo de particular atenção.

³

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

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:

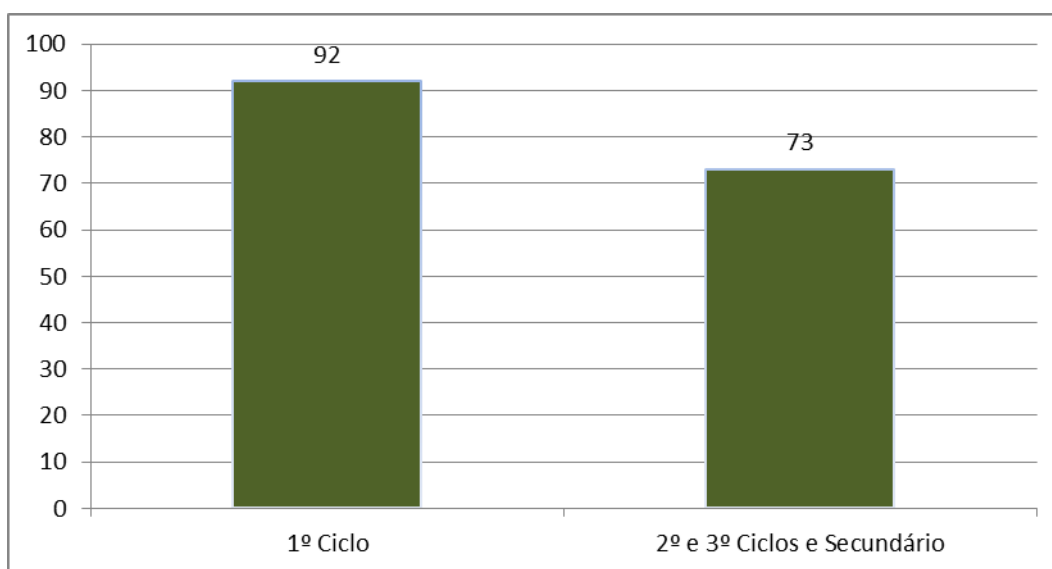


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações médias acima de 70.

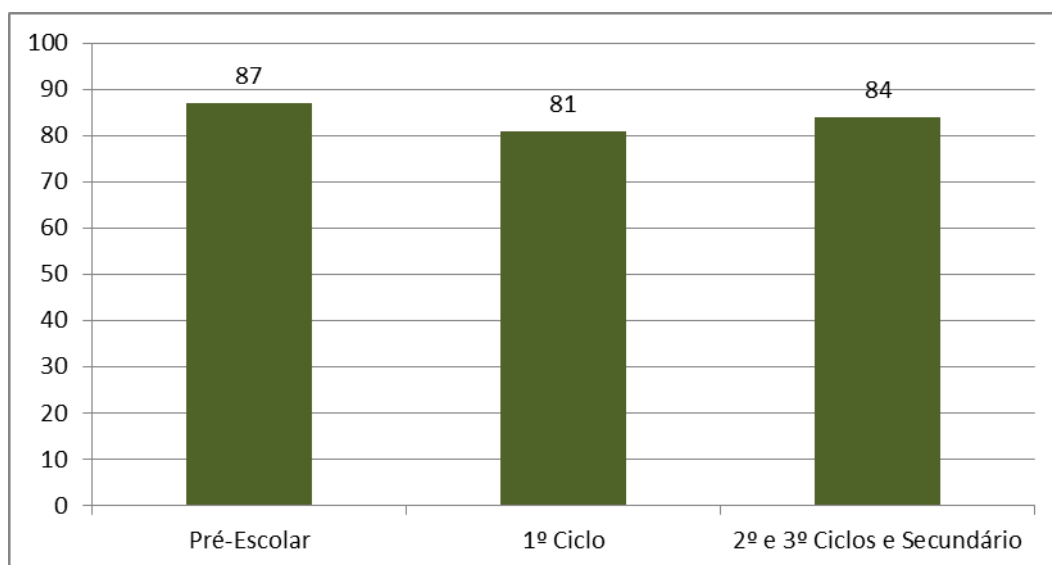


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

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

- Existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Destaca-se a diferença no nível da satisfação dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo de Ensino Básico comparativamente com os restantes estabelecimentos de ensino – onde habitualmente costuma ser mais elevada que a registada no 2º/3º Ciclos e Secundário.

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

As pontuações dos critérios que se apresentam (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:

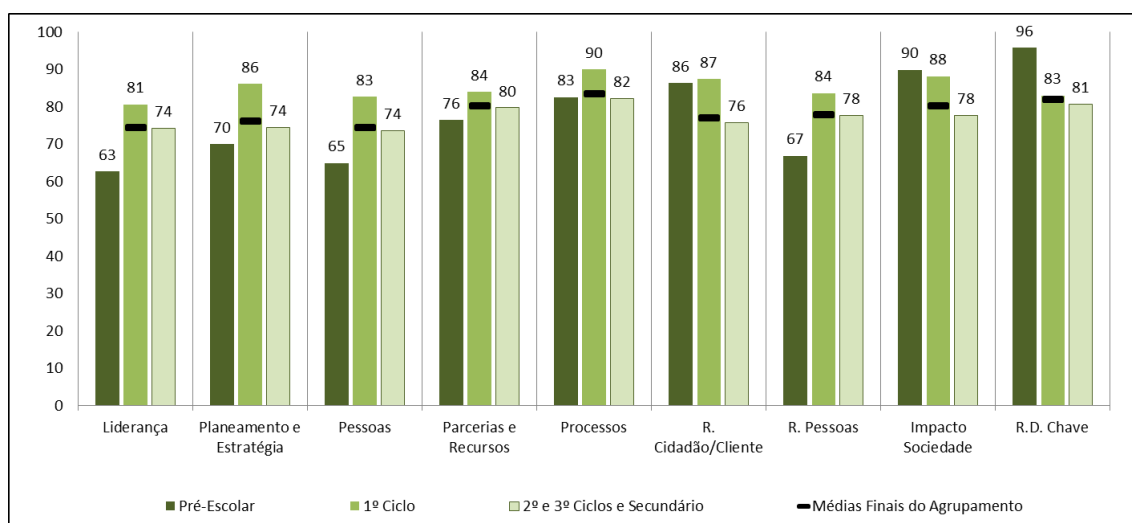


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se que globalmente existe uma avaliação positiva por parte da comunidade educativa, evidenciando-se o critério 5 *Processos* com a média de pontuação mais elevada em todos os ciclos 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">• Lideranças mobilizadoras da comunidade educativa para promover uma visão de escola e resolver problemas existentes, espelhada na elevada procura do Agrupamento por alunos e famílias

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.1	<ul style="list-style-type: none">• O Conselho Geral aprova o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.1	<ul style="list-style-type: none">• O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.2	<ul style="list-style-type: none">• O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.1	<ul style="list-style-type: none">• O Conselho Geral aprova o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	1.1	• O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	• O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	• O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	• O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.4	• A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	Pessoal Docente

4.2.2.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização e supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula mais efetiva, numa lógica de desenvolvimento profissional dos docentes • Consolidação do processo de autoavaliação, tornando-o mais abrangente, definindo metas quantificadas e avaliáveis e dotando os referenciais com indicadores de medida, de modo a aprofundar o seu impacto na melhoria da organização e das práticas profissionais

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.1	• A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.2	• A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.2	• O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.1	• A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.2	• A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Pessoal Não Docente

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.3	• A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	1.2	• A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	1.2	• O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	1.1	• A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	1.2	• A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	1.3	• A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Assistentes Técnicos

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

- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- 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 60% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- 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 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo. (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 25% 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">• As equipas nomeadas para a elaboração de documentos estratégicos integram pessoas com experiência e conhecimento da instituição• Autoavaliação regular, práticas regulares de recolha de informações e tratamento• Apresentação pública dos documentos estruturantes da vida do agrupamento

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.1	• 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.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.4	• As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim-de-infância (humanos, materiais e financeiros).	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.1	• O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	2.1	• O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.1	• 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.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	2.2	• A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.3	• 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
1º Ciclo	2.4	• As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.4	• O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.	Pessoal Docente

4.2.3.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • A presença da Another Step e a formação dispensada • A mudança para as novas instalações vai permitir que as questões logísticas e de falta de espaço deixem de ser um problema prioritário e constante a resolver

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.3	• Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.1	• O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	2.4	• As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	2.2	• A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	2.3	• Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	Assistentes Técnicos

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

- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. (todos os Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo. (cerca de 80% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)

- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim de infância (humanos, materiais e financeiros). (Todo o Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade. (cerca de 55% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. (cerca de 45% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo. (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros). (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. (cerca de 25% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros). (cerca de 25% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. (cerca de 65% dos Assistentes Técnicos do 2º/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"> • Os professores não concorrem para mudar de agrupamento, embora o inverso aconteça • Prestígio da escola junto da comunidade, espelhado no elevado n.º de alunos que solicita matrícula na escola

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	3.2	• O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.2	• O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.3	• O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.3	• A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Assistentes Operacionais

4.2.4.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Mudança para novas instalações Alterações na política educacional DESEMPENHO CARGOS INTERMÉDIOS

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento integra bem os novos funcionários. 	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica os educadores na estratégia do agrupamento. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.2	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento integra e orienta os novos educadores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.2	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento. 	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento. 	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	3.2	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento. 	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento. 	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	3.2	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	3.3	<ul style="list-style-type: none"> A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa. 	Assistentes Técnicos

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

- A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)

- 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 60% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)

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:

- Uma estratégia claramente centrada nas expetativas 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:

- 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">• Prestígio da escola junto da comunidade educativa• Associação dos Antigos Alunos• Pais e Encarregados de Educação empenhados /dinâmica da associação de Pais e EE• Localização central da escola sede

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.2	• O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).	Pessoal Docente
Pré-Escolar	4.3	• A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	4.3	• Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com as minhas crianças.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros periodicamente. 	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros). 	Pessoal Docente
1º Ciclo	4.3	<ul style="list-style-type: none"> Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com os meus alunos. 	Pessoal 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 Docente
1º Ciclo	4.5	<ul style="list-style-type: none"> Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos professores. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	4.3	<ul style="list-style-type: none"> Contabilizo os custos dos Projetos que me proponho desenvolver com os meus alunos. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	4.4	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	4.4	<ul style="list-style-type: none"> As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Diretores de Turma, grupos disciplinares, entre outros). 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	4.5	<ul style="list-style-type: none"> Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	4.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros). 	Assistentes Técnicos

4.2.5.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Candidatura a novos projetos

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades das crianças e funcionalidade dos serviços. 	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros periodicamente. 	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	4.4	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. 	Assistentes Técnicos

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º Ciclos e Secundário	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros periodicamente. 	Assistentes Técnicos

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

- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades. (cerca de Todo o do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. (cerca de Todo o do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação. (cerca de 80% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. (cerca de 80% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação. (cerca de 80% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. (cerca de 75% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)
- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades. (cerca de 55% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. (cerca de 70% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)

- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. (cerca de 45% do Pessoal Docente do 1º Ciclo)
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados. (cerca de 25% do Pessoal Docente do 1º Ciclo)
- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades. (cerca de 60% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros). (cerca de 45% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. (cerca de 55% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. (cerca de 30% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- Os representantes do pessoal não docente no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação. (cerca de 35% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços. (cerca de 45% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. (cerca de 45% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros). (cerca de 25% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados. (cerca de 50% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)

- A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos professores e dos departamentos. (cerca de 25% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços. (cerca de 65% dos Assistentes Técnicos do 2º/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 forma a:

- Apoiar a sua estratégia;
- Satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação;
- Gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.

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">• Imagem da escola junto da comunidade• Resultados escolares• Procedimentos de avaliação interna continuados

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	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 das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	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
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none">• Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características das crianças que a frequentam.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none">• Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.	Pessoal Docente
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">• O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Para responder às necessidades educativas especiais das crianças, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem das crianças com dificuldades de aprendizagem. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.3	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa. 	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"> Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores. 	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"> O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Adequo a minha planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade. 	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos 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

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º Ciclos 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 Ciclos e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	5.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas. 	Pessoal Docente

4.2.6.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Novo contexto político Mudança para as novas instalações Estabilização do corpo docente

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade. 	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	5.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal. 	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal. 	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	5.3	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa. 	Assistentes Técnicos

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

- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal. (cerca de 80% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa. (cerca de Todo o do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)

- A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade. (cerca de 55% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)
- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal. (cerca de 50% dos Assistentes Operacionais do 2º/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">• A gestão criteriosa dos recursos humanos, potenciadora do desenvolvimento pessoal e organizacional• Reconhecimento, por parte da comunidade, do trabalho desenvolvido pelo Agrupamento• Capacidade de adaptação da ESMS às obras de requalificação

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	• Dirijo-me ao jardim-de-infância, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Acompanhamento das atividades escolares do meu educando.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• As reuniões com o educador são úteis.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• O prolongamento de horário é adequado às necessidades dos Pais/Encarregados de Educação.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Tenho recomendado este jardim-de-infância a outras famílias/amigos.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos no 1º ciclo.	Encarregados de Educação

⁴

Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> O jardim-de-infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento. 	Encarregados de Educação
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
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As formas de comunicação do educador com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> As crianças sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Acompanho as atividades escolares do meu educando. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões com o Professor Titular de Turma são úteis. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens 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	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As formas de comunicação do Professor Titular de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas. 	Encarregados de Educação
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> A organização e o funcionamento do agrupamento são bons. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem. 	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"> O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua. 	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"> Recomendo esta escola aos meus amigos. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Tenho confiança na escola. 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Colaboro com os meus colegas no sentido de cumprir as normas de segurança na escola. 	Alunos
1º Ciclo	6.2	<ul style="list-style-type: none"> A Biblioteca Escolar responde às necessidades dos alunos. 	Alunos
1º Ciclo	6.2	<ul style="list-style-type: none"> A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente. 	Alunos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	6.2	<ul style="list-style-type: none"> O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades). 	Alunos
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas. 	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.2	<ul style="list-style-type: none"> É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Acompanho as atividades escolares do meu educando. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões com o Diretor de Turma são úteis. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular). 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As formas de comunicação do Diretor de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas. 	Encarregados de Educação
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos. 	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola. 	Alunos
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas. 	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Procuro informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/ integração na vida ativa. 	Pessoal Docente

4.2.7.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar
--

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar

Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Prosseguimento da dinamização de projetos promotores do envolvimento cívico dos alunos • Formação do Pessoal Não Docente
-----------------------------	---

Questionários – Aspetos a Melhorar

Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.2	• O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades do jardim de infância e das crianças.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	6.2	• Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	6.2	• Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	• Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	• As refeições do refeitório são de qualidade.	Alunos
2º/3º Ciclos e Secundário	6.1	• O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	• Os funcionários que lidam habitualmente com o público (assistentes operacionais, assistentes técnicos e outros) estão claramente identificados.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	• Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	6.2	• Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.	Assistentes Técnicos

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

- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação das Crianças do Pré-Escolar)
- O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- Estou satisfeito com as atividades de complemento curricular. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)

- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 55% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- Participo nas atividades do agrupamento. (cerca de 20% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- Tenho recomendado esta escola a outras famílias/amigos. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento. (cerca de 45% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar. (cerca de 45% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- As atividades extracurriculares (Clubes, Desporto Escolar, Olimpíadas, Concursos, etc.) contribuem para melhorar o meu desempenho. (cerca de 30% dos Alunos do 1º Ciclo)
- Estou informado sobre os serviços de apoio existentes. (cerca de 20% dos Alunos do 1º Ciclo)
- As aulas têm em conta os horários dos transportes escolares. (cerca de 80% dos Alunos do 1º Ciclo)
- Sou bem atendido quando vou à Direção para tratar de algum assunto. (cerca de 75% dos Alunos do 1º Ciclo)
- As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração. (cerca de 45% dos Alunos do 1º Ciclo)
- As aulas de apoio educativo ajudam-me a superar as minhas dificuldades. (cerca de 50% dos Alunos do 1º Ciclo)
- O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)

- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 55% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- Participo nas atividades do agrupamento. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- Tenho recomendado esta escola a outras famílias/amigos. (cerca de 20% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento. (cerca de 40% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Associação de Estudantes funciona de maneira satisfatória. (cerca de 30% dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- Conheço o Projeto Educativo. (cerca de 30% dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção do agrupamento está disponível para o atendimento dos alunos. (cerca de 20% dos Alunos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- Considero que as aulas de reforço nas disciplinas com exame nacional contribuem para melhorar os meus resultados escolares. (cerca de 25% dos Alunos do 2º/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">A satisfação generalizada manifestada por docentes e não docentes por trabalharem neste agrupamento de EscolasPreferência por métodos democráticos de eleição dos elementos nos órgãos intermédios

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	7.1	<ul style="list-style-type: none">Gosto do jardim-de-infância e pretendo continuar a trabalhar nele.	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.1	<ul style="list-style-type: none">Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela.	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.1	<ul style="list-style-type: none">Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.2	<ul style="list-style-type: none">O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	7.1	<ul style="list-style-type: none">Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	7.1	<ul style="list-style-type: none">Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.	Pessoal Docente

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

4.2.8.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> A participação e o debate dos Docentes e Não Docentes na vida do Agrupamento, nomeadamente a sua envolvimento na conceção de projetos e documentos estruturantes Autoavaliação regular do funcionamento dos diversos serviços

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	7.1	Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	7.2	O pessoal não docente participa na tomada de decisões.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	7.1	Sinto-me apoiado e respeitado.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	7.1	Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	7.1	Sinto-me apoiado e respeitado.	Assistentes Técnicos

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

- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade. (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O pessoal não docente participa na tomada de decisões. (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/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">• Reconhecimento, pela maioria dos intervenientes, da qualidade do trabalho desenvolvido e do ensino ministrado no Agrupamento• Participação ativa e empenhada das Associações de Pais e E.E.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	8.1	• A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	8.2	• A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	8.2	• O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	8.2	• A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no jardim de infância.	Pessoal Docente
1º Ciclo	8.1	• O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.	Pessoal Docente
1º Ciclo	8.2	• A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.	Pessoal Docente

4.2.9.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">• Promoção da intervenção dos alunos na vida do Agrupamento, nomeadamente nas Associações de Estudantes• Continuação da participação dos alunos nas feiras de Educação/Formação/Emprego

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º Ciclos e Secundário	8.1	<ul style="list-style-type: none"> A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa. 	Assistentes Técnicos

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

- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa. (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento. (cerca de 50% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local. (cerca de 20% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento. (cerca de 65% dos Assistentes Técnicos do 2º/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">Existência de uma Equipa de Autoavaliação do Agrupamento, que acompanha de forma sistemática o desempenho escolar e social do Agrupamento e a implementação do seu Projeto EducativoPrática de reflexão e elaboração de relatórios ao nível das diversas estruturas e serviços, que resultam na apresentação de relatórios intermédios e propostas de melhoria

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	9.2	<ul style="list-style-type: none">O jardim-de-infância tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	9.2	<ul style="list-style-type: none">As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.1	<ul style="list-style-type: none">O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.	Pessoal Docente

4.2.10.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">Fim das obras de requalificaçãoAtualização do equipamento informáticoAtualização da informação existente no site do AgrupamentoParceria com a Another Step

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	9.1	• O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos e Secundário	9.2	• A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	9.2	• Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos e Secundário	9.2	• O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	Assistentes Técnicos

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

- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas. (cerca de Todo o do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes. (cerca de 80% do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço. (cerca de Todo o do Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)
- As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos. (cerca de 40% do Pessoal Docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos. (cerca de 35% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes. (cerca de 30% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço. (cerca de 20% dos Assistentes Operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos. (cerca de 20% do Pessoal Docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)

5 Análise crítica do processo

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
<ul style="list-style-type: none">• Empenho e disponibilidade de todos os membros da Equipa de Avaliação Interna	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldades na articulação de horários entre os elementos da Equipa de Avaliação Interna
<ul style="list-style-type: none">• Recetividade e colaboração por parte da comunidade escolar relativamente ao processo	<ul style="list-style-type: none">• Limitação de tempo para o cumprimento de todas as tarefas inerentes ao processo, pelo facto de ter de ser conciliado com as outras actividades dos elementos da Equipa
<ul style="list-style-type: none">• Formação e apoio fornecidos pela Another Step	<ul style="list-style-type: none">• Momento de aplicação dos questionários (início do ano lectivo): muitas respostas de “não sei”
	<ul style="list-style-type: none">• Extensão dos questionários para docentes e não docentes

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 taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação (realçando a necessidade de uma maior atenção aos pais/encarregados de educação e ao pessoal docente e pessoal não docente da escola sede – que apresentaram uma taxa de participação inferior às restantes);
- Alguns indicadores foram apresentados com constatações/observação/consenso e não com evidências concretas (a equipa considerou como área de melhoria os indicadores que foram classificados por observação e consenso);
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Ajustamento, ainda que informal. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA, completando-o, procurando evidências que suportem os processos informais de avaliação realizados aos processos do Agrupamento;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial dos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados na sua globalidade e dos resultados para as pessoas (recursos humanos).
- É necessário melhorar a 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