

Relatório de Autoavaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS GUALDIM PAIS (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

Claúdina Pires; Fátima Duarte; Helena Cardona; Leonor Laborinho; Leontina Coelho; Licínia Janeiro; Luísa Neves; Maria de Fátima Gonçalves; Maria Silva; Miguel Oliveira; Sara Rocha; Valeriya Letyuka

Consultoria externa:

Another Step, Lda.

Março 2012

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
INTRODUÇÃO	7
1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	11
2 BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	13
3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA	14
3.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	14
3.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO	15
3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	16
3.3.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	16
3.3.2 <i>Questionários</i>	19
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	21
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA	21
4.1.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	21
4.1.2 <i>Questionários</i>	23
4.1.2.1 Níveis de participação	23
4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	24
4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente	31
4.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação	37
4.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	39
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA	40
4.2.1 <i>Introdução</i>	40
4.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	41
4.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	46
4.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i>	49
4.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	54
4.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i>	59
4.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	64
4.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	70
4.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	73
4.2.10 <i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	75
5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)	77
6 CONCLUSÃO	78
BIBLIOGRAFIA (BASEADO NOS LIVROS DE ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS)	79

Índice de Siglas

AA – Auto-Avaliação

AM - Acção de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Auto-Avaliação

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

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

IGE – Inspecção Geral da Educação

PAM – Plano de Acções 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.....	8
Figura 2 - Amigo Crítico	10
Figura 3 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP.....	11
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE	12
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação	14
Figura 6 - Cronograma do projecto	16
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA	17
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006).....	18
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006.....	18
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND	20
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	20

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do Agrupamento	22
Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB.....	23
Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB	23
Gráfico 4 - Taxa de adesão da educação pré-escolar	24
Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB	24
Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB	25
Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar	25
Gráfico 8 - Antiguidade dos docentes do 2º e 3º CEB.....	26
Gráfico 9 - Antiguidade dos docentes do 1º CEB	26
Gráfico 10 - Antiguidade dos docentes da educação pré-escolar	27
Gráfico 11 - Caracterização do género dos docentes do 2º e 3º CEB	28
Gráfico 12 - Caracterização do género dos docentes do 1º CEB.....	28
Gráfico 13 - Caracterização do género dos docentes da educação pré-escolar.....	29
Gráfico 14 - Habilitações académicas do pessoal docente do 2º e 3º CEB	29
Gráfico 15 - Habilitações académicas do pessoal docente do 1º CEB	30
Gráfico 16 - Habilitações académicas do pessoal docente da educação pré-escolar	30
Gráfico 17 - Médias das classificações do pessoal docente do agrupamento por critério	31
Gráfico 18 - Caracterização etária do pessoal não docente do 2º e 3º CEB.....	32
Gráfico 20 - Caracterização etária do pessoal não docente do 1º CEB	32
Gráfico 21 - Caracterização etária do pessoal não docente da educação pré-escolar	33
Gráfico 22 - Antiguidade do pessoal não docente do 2º e 3º CEB.....	33
Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente do 1º CEB	34
Gráfico 24 - Antiguidade do pessoal não docente da educação pré-escolar	34

Gráfico 25 - Caracterização do género do pessoal não docente do 2º e 3º CEB	35
Gráfico 26 - Caracterização do género do pessoal não docente do 1º CEB.....	35
Gráfico 27 - Caracterização do género do pessoal não docente da educação pré-escolar.....	36
Gráfico 28 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º CEB....	36
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério	37
Gráfico 31 - Grau de satisfação dos Alunos	38
Gráfico 32 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação	38
Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério	39

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 reflectem 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 auto-avaliação 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 auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, 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 Director 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 auto-regulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objectivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas, reflectindo-se nos documentos estruturantes da escola.

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



Figura 1 - Qualidade nas escolas

Em Portugal, encontramos várias iniciativas de auto-avaliação e têm sido dados alguns passos importantes no que concerne à introdução da Qualidade e práticas de auto-regulação na escola com o objectivo da aprendizagem e maturidade organizacional.

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

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

Objectivos da auto-avaliação nas Instituições Educativas

A auto-avaliação 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 efectiva melhoria continuada (Alaíz, Góis, & Gonçalves, 2003).

Os objectivos da auto-avaliação 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 acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

O processo de auto-avaliação implica um planeamento adequado de toda a actividade da escola numa perspectiva 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 respectivo processo.

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais, 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 auto-avaliação:

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, projectos e acções, 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 colectivos.

Amigo crítico

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

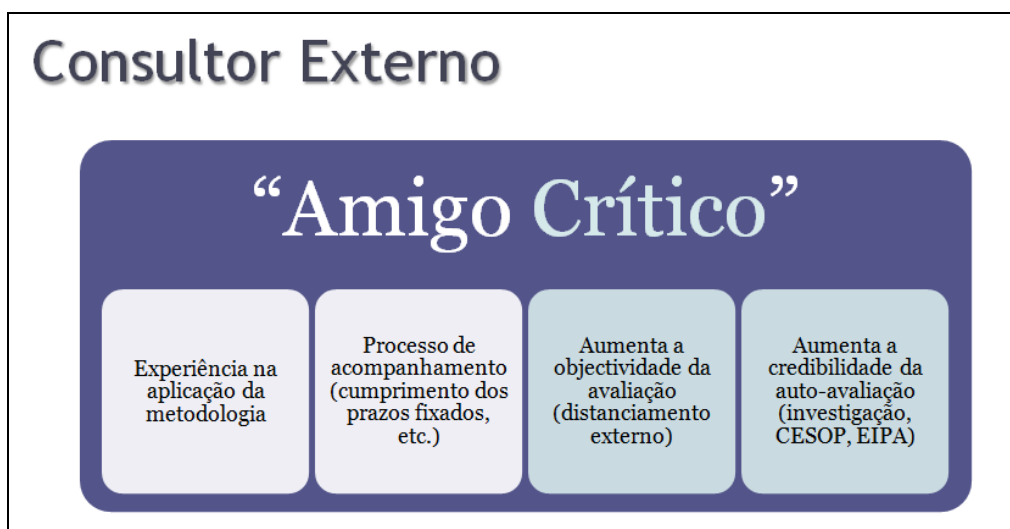


Figura 2 - Amigo Crítico

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

- Organizar/orientar o processo de auto-avaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação (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 auto-regulação;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, Grelha de Auto-Avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a Grelha de Auto-Avaliação (GAA);
- Realizar sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação em articulação com a EAA;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional à comunidade em conjunto com a EAA;
- Acompanhar a implementação das acções de melhoria;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção 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 auto-avaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspectiva de melhoria contínua.

A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação 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 aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

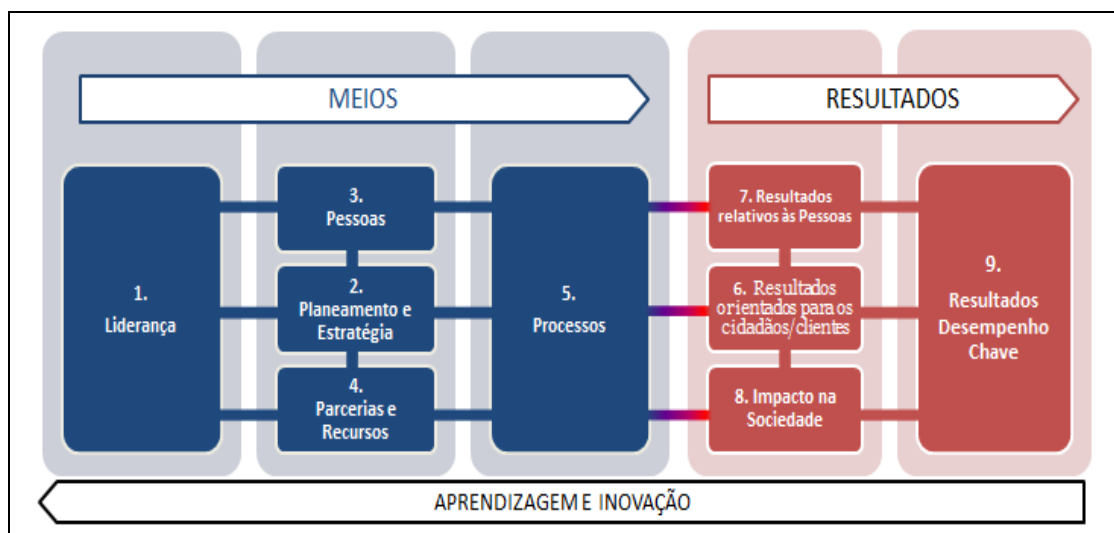


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

O modelo CAF 2006 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 objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar 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 actividade 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 auto-regulação, isto é:

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

Para além das escolas com a implementação da CAF actuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, a auto-avaliação 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). A auto-avaliação 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 objectivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação (IGE), pois contempla aspectos comuns (*figura 4*):

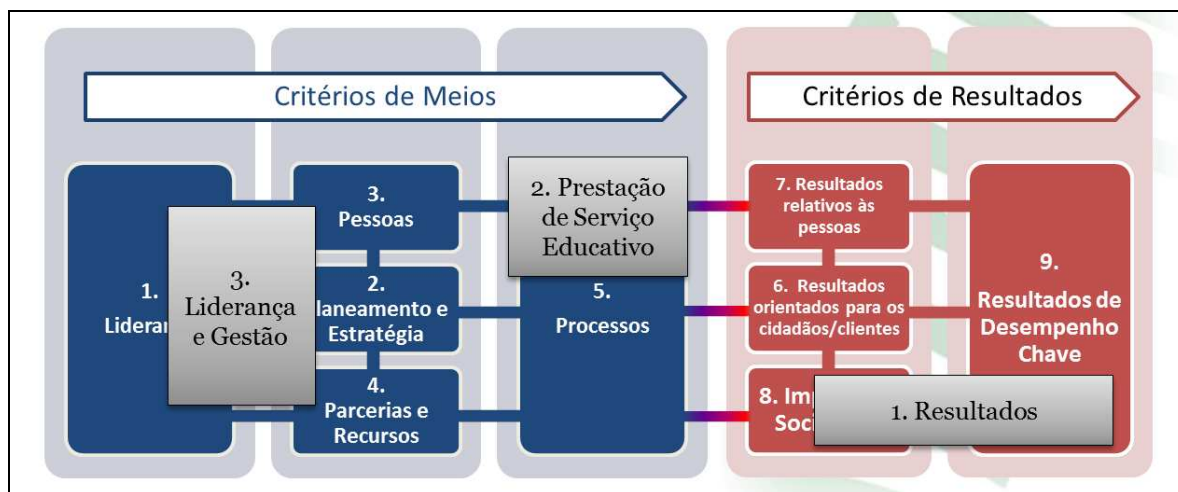


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Gualdim Pais foi criado em 1999 e é constituído atualmente por 26 estabelecimentos de educação e de ensino localizados nas freguesias de Albergaria dos Doze, Carnide, Meirinhas, Santiago de Litem, S. Simão de Litem, Pombal e Vermoim, todas pertencentes ao concelho de Pombal. A Escola Básica Integrada Gualdim Pais situa-se no lugar de Charneca, e constitui-se como a sede do Agrupamento.

Este ano letivo 2010/11, o pessoal docente é composto por 160 elementos entre educadores e professores do 1.º, 2.º e 3.º ciclo, sendo que 88 pertencem ao quadro de escola, 49 pertencem ao quadro de zona pedagógica e 23 são contratados.

Em relação ao pessoal não docente, são 30 assistentes operacionais e 7 administrativos, sendo que 19 são do Quadro e 18 têm Contrato Individual de Trabalho em Funções Públicas.

O Agrupamento serve atualmente uma população escolar de cerca de 1560 crianças e alunos, distribuídos por 84 turmas, sendo que 430 alunos frequentam a educação pré-escolar, 750 frequentam o 1.º ciclo, 164 o 2.º ciclo e os restantes alunos frequentam o 3.º ciclo. Na escola sede, funcionam 28 turmas todas em regime diurno. Em termos da oferta educativa e formativa, no 3.º ciclo, temos uma turma com percurso curricular alternativo e funcionam 3 Cursos de Educação e Formação de Jovens: Operador de Informática, Empregado de Mesa e Empregado de Bar.

Os problemas socioeconómicos e familiares afetam boa parte dos nossos alunos, tendo em conta que mais de 30% beneficia de ação social escolar.

A multiculturalidade não é um fenómeno muito expressivo no nosso Agrupamento, na medida em que registamos um número bastante reduzido de alunos provenientes do estrangeiro ou alunos de etnia cigana, comunidade com problemáticas específicas, das quais se destaca o elevado absentismo e o abandono escolar.

No Agrupamento, registamos um total de 52 alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente. Também dispomos de uma unidade de ensino estruturado para alunos com espectro de autismo.

A escolaridade da maioria dos pais/encarregados de educação dos alunos do nosso agrupamento não vai além da conclusão do 6.º ano de escolaridade, sendo que, uma boa parte destes tem apenas o 4.º ano. Esta baixa escolarização das famílias reflete-se nas áreas profissionais, ligadas sobretudo ao sector secundário e dos serviços.

3 Instrumentos e metodologia adotada

3.1 Equipa de Auto-Avaliação

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de auto-avaliação 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 Auto-Avaliação:

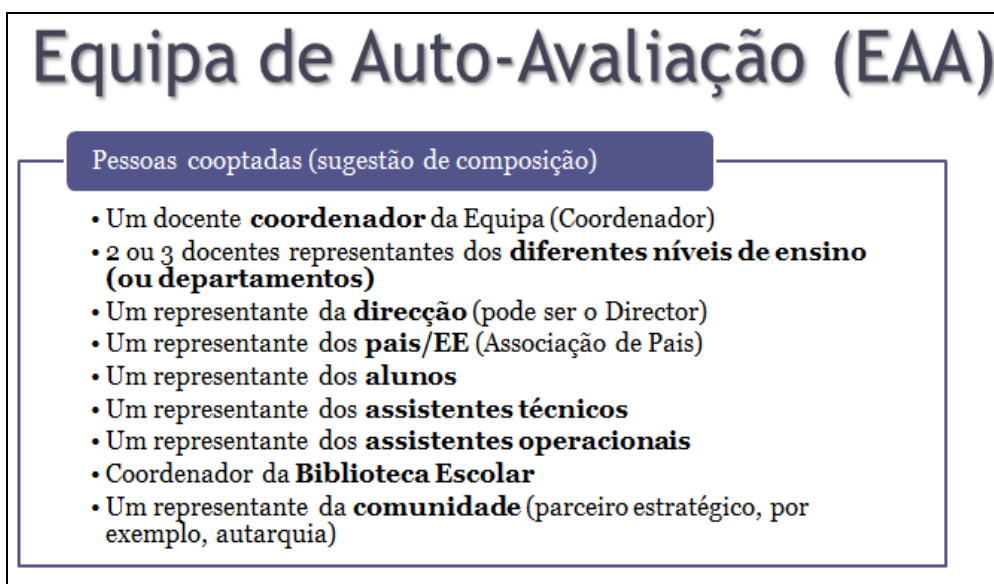


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa
 - Licínia Janeiro
- Representante da Direcção
 - Sara Rocha (Diretora)
- Representantes do pessoal docente
 - Helena Cardona (Pré-escolar)
 - Leontina Coelho (Pré-escolar)
 - Maria de Fátima Gonçalves (1.º Ciclo)
 - Leonor Laborinho (2.º/3.º Ciclos)
 - Luísa Neves (2.º/3.º Ciclos)
 - Cláudia Pires (Biblioteca Escolar)

- Representantes do pessoal não docente
 - Fátima Duarte (Assistente técnica)
 - Maria Silva (Assistente operacional)
- Representantes dos alunos
 - Valeriya Letyuka
- Representantes dos pais/encarregados de educação
 - Miguel Oliveira

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

3.2 Cronograma do Projeto

O processo de auto-avaliação impõe um planeamento adequado de toda a actividade 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 Gualdim Pais, que teve início em Junho de 2011, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- 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 objectivos 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 acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projeto do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais é ilustrado na figura seguinte:

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

Figura 6 - Cronograma do projecto

3.3 Instrumentos de avaliação

3.3.1 Grelha de Auto-Avaliação

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 caso do agrupamento. Isso permitirá o *benchmarking*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de acções de melhoria.

A GAA é um instrumento que contempla todos os indicadores seleccionados 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 respectivas evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento das Grelhas de Auto-Avaliação 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 Auto-Avaliação 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 objectivas 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 Auto-Avaliação, sendo eles:

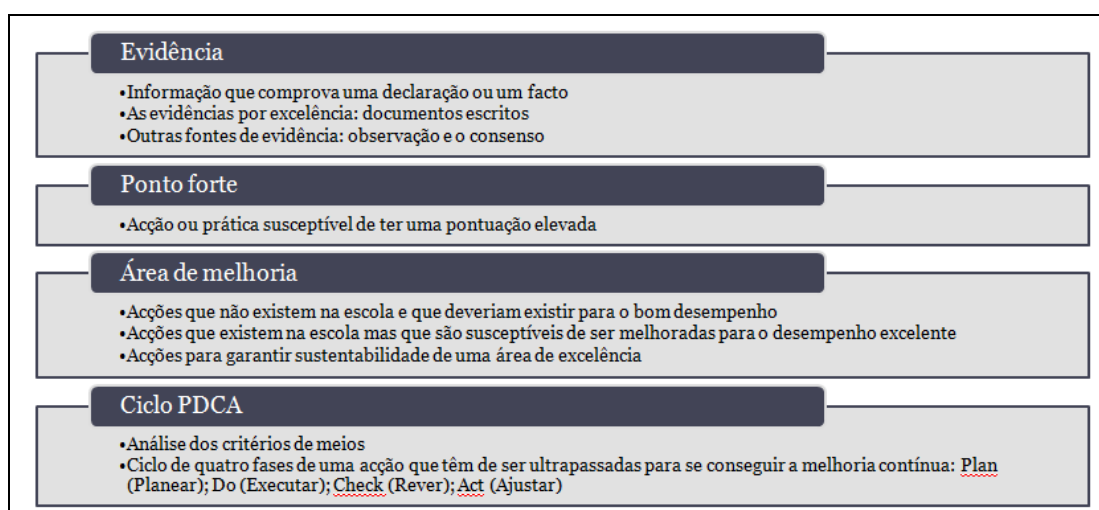


Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

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

Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006)

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

Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

A atribuição de uma pontuação a cada critério e subcritério do modelo CAF tem 4 objectivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as acções 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, directa ou indirectamente, irão ser afectados pela mudança.

Os objectivos 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 auto-avaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da auto-avaliação.

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 auto-avaliação, quer das suas implicações no agrupamento, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos. Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da auto-avaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a auto-avaliação e isso é conseguido 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 actividades que desenvolvem.

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

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

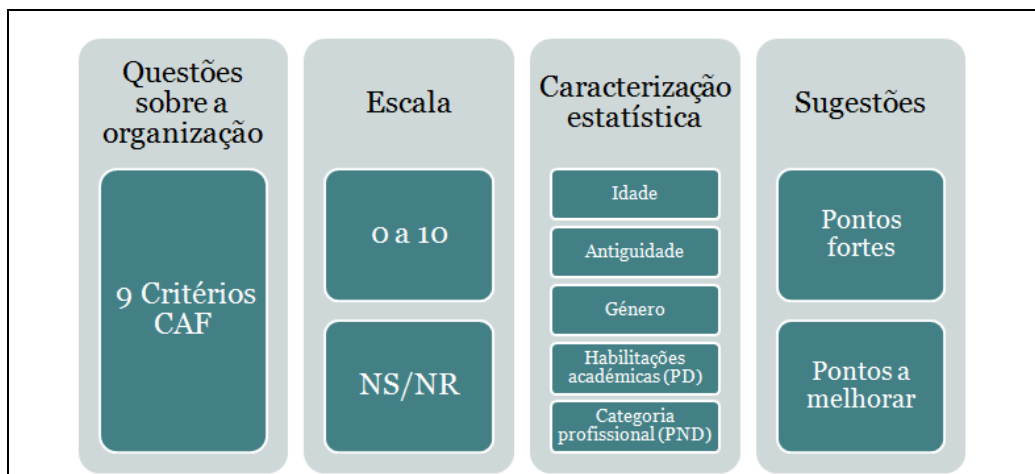


Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

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

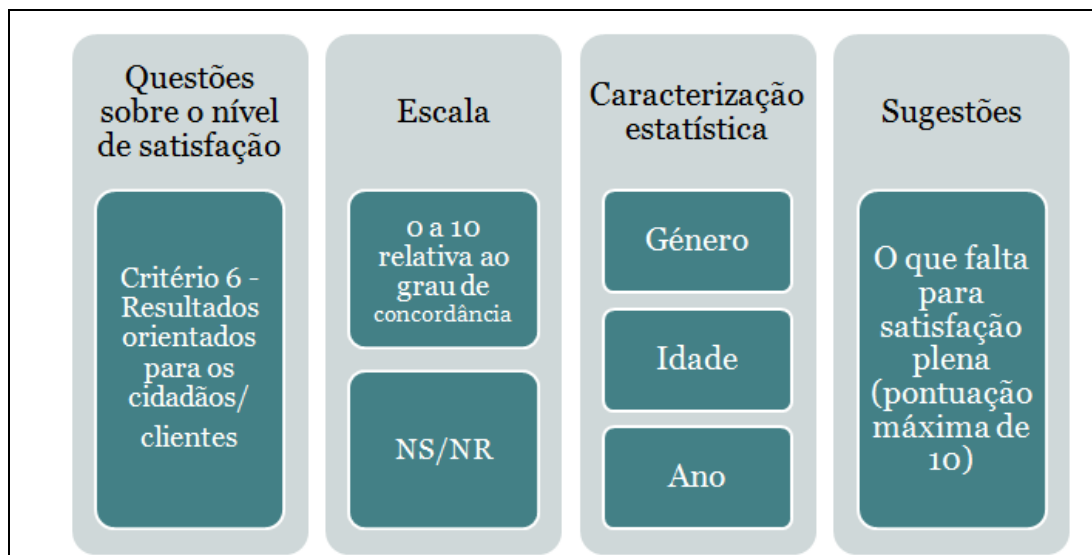


Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

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

Os questionários foram aplicados ao universo do pessoal docente, pessoal não docente e alunos. Aos pais/encarregados de educação, foram aplicados através de uma amostra representativa, cuja selecção foi realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma que todos tivessem a mesma oportunidade de serem seleccionados.

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 e do CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião, Universidade Católica Portuguesa) 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. No que se refere às Grelhas de Autoavaliação, bem como todos os dados apurados 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:

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

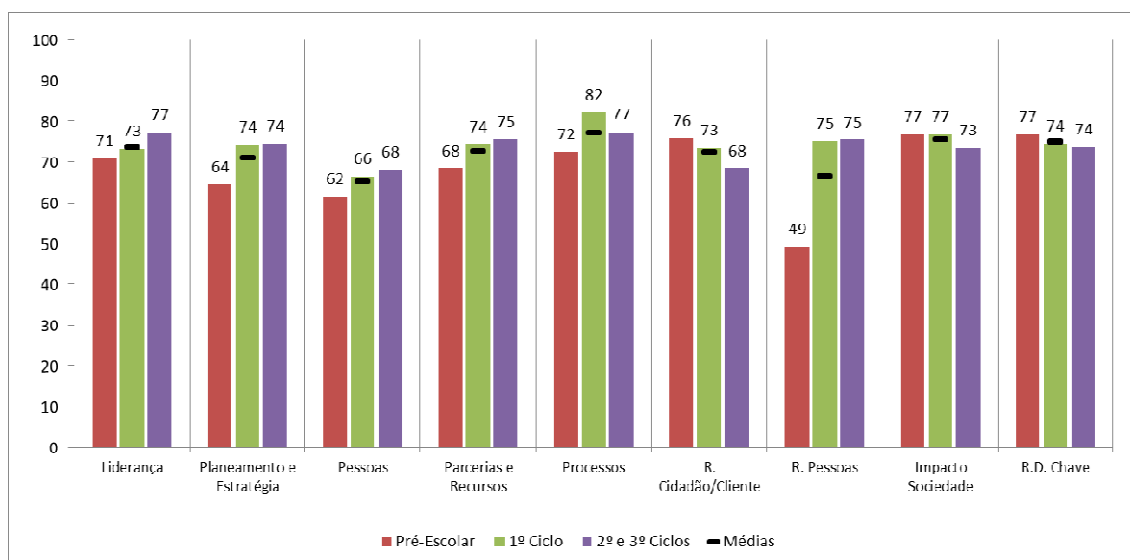


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do Agrupamento

A análise por critério da CAF, permite concluir:

- Existe uma variação quase linear entre as pontuações atribuídas pela equipa de autoavaliação (visível sobretudo no critérios dos meios), espelhado na variação mínima e crescente entre cada nível de ensino do agrupamento
- Em relação à variação das classificações dos resultados dos ciclos avaliados, no que respeita aos critérios dos resultados, a variação é mínima;
- Existe, no entanto, um valor que se destaca dos restantes – o critério 7 *Resultados relativos às pessoas* – em que a pontuação do pré-escolar se encontra claramente abaixo da média;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Ajustamento. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar e complementar o ciclo de PDCA, através da evidenciação dos processos realizados;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados chave e aos resultados para as pessoas no pré-escolar.

4.1.2 Questionários

4.1.2.1 Níveis de participação

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

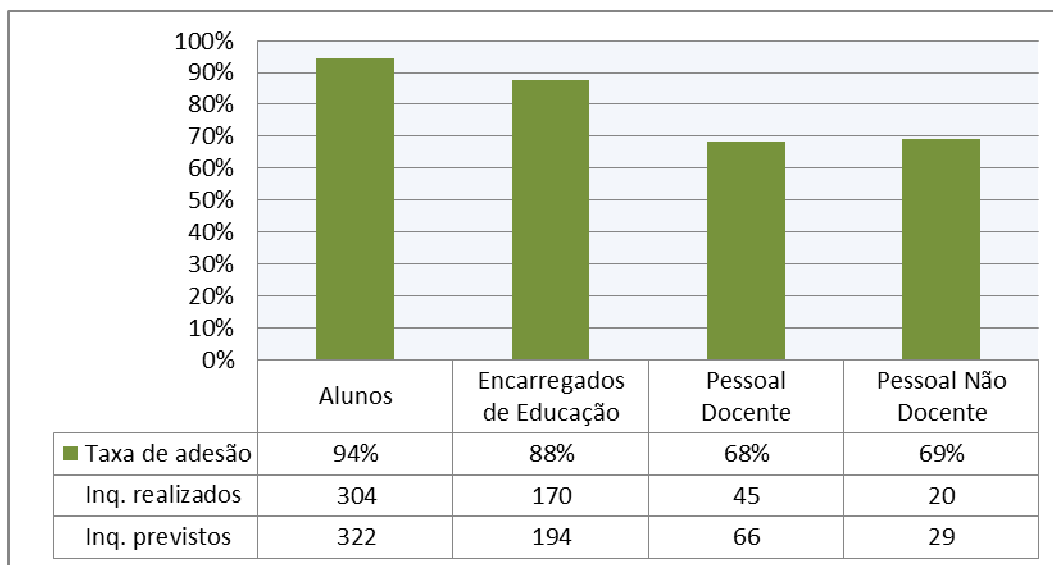


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB

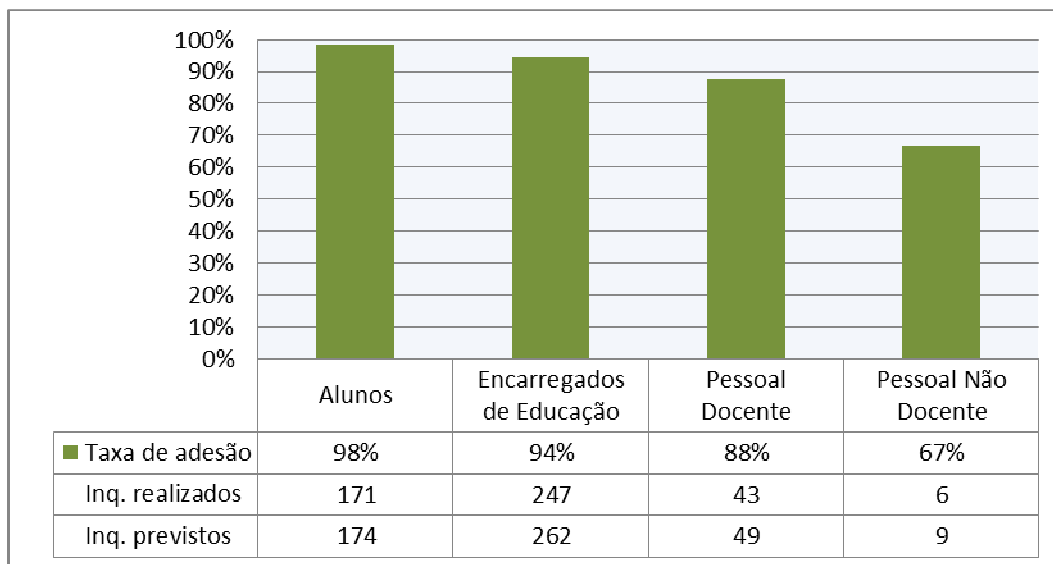


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

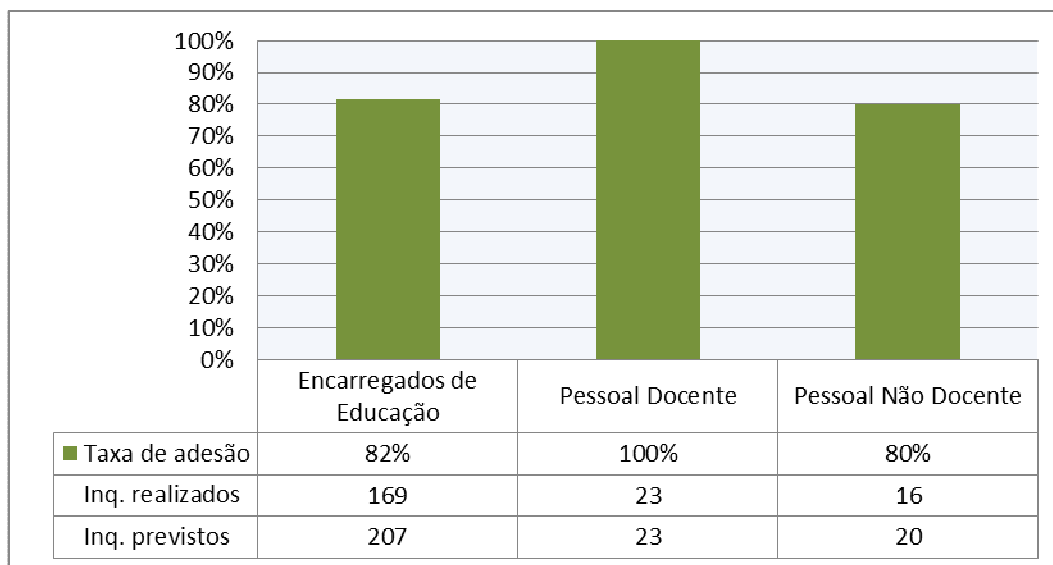


Gráfico 4 - Taxa de adesão da educação pré-escolar

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

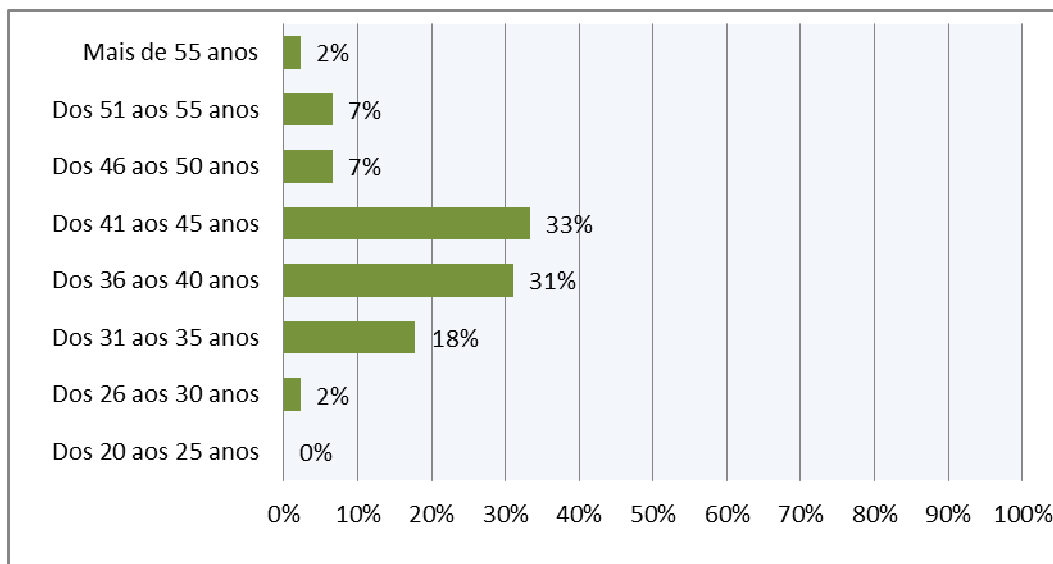


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB

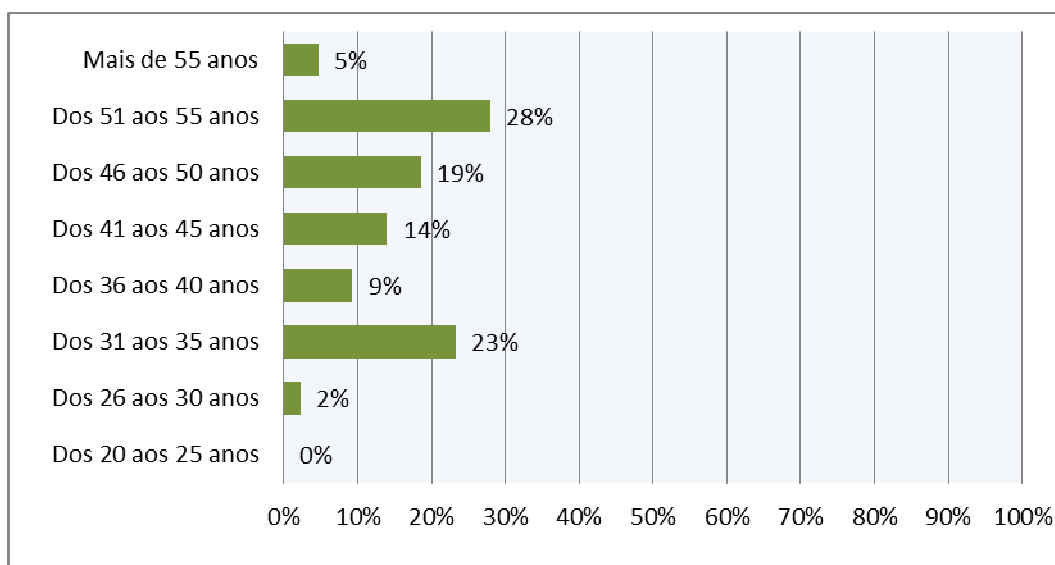


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

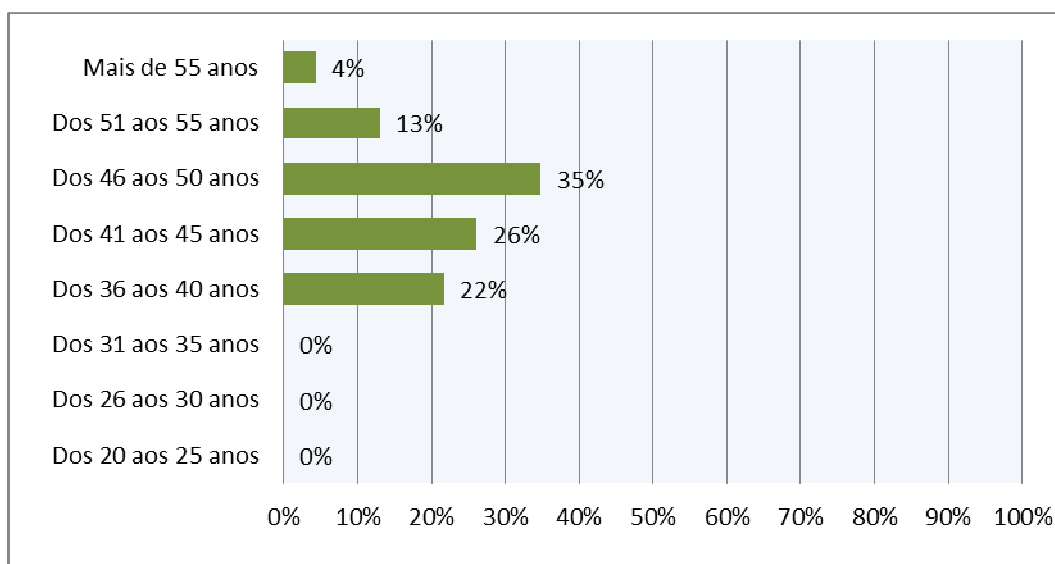


Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar

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

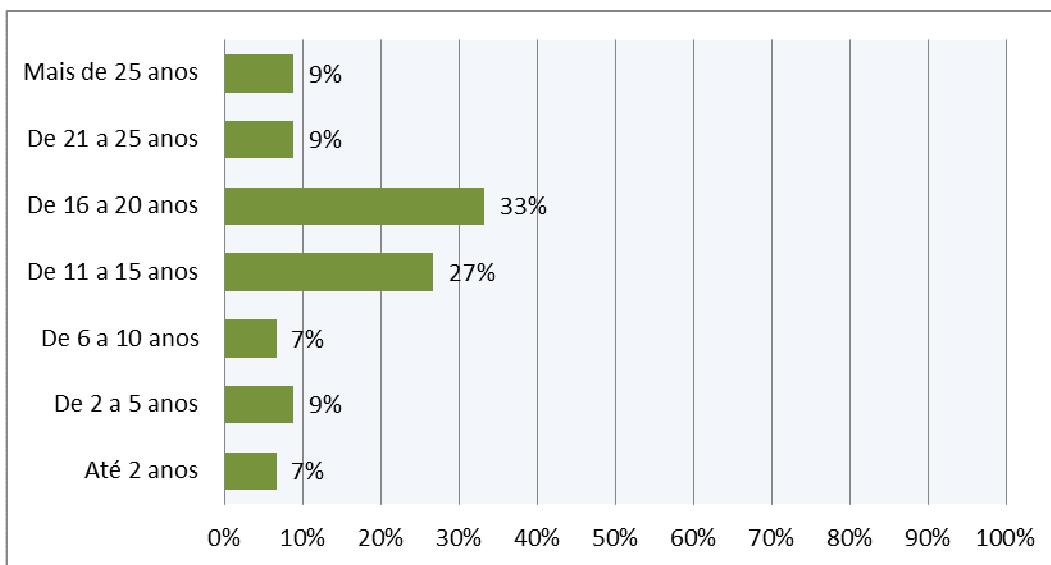


Gráfico 8 - Antiguidade dos docentes do 2º e 3º CEB

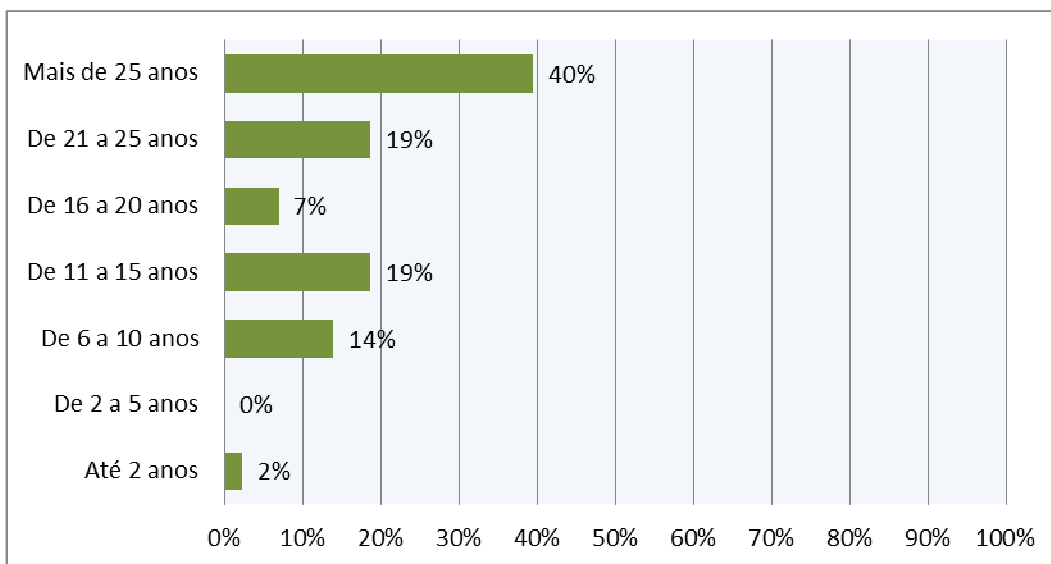


Gráfico 9 - Antiguidade dos docentes do 1º CEB

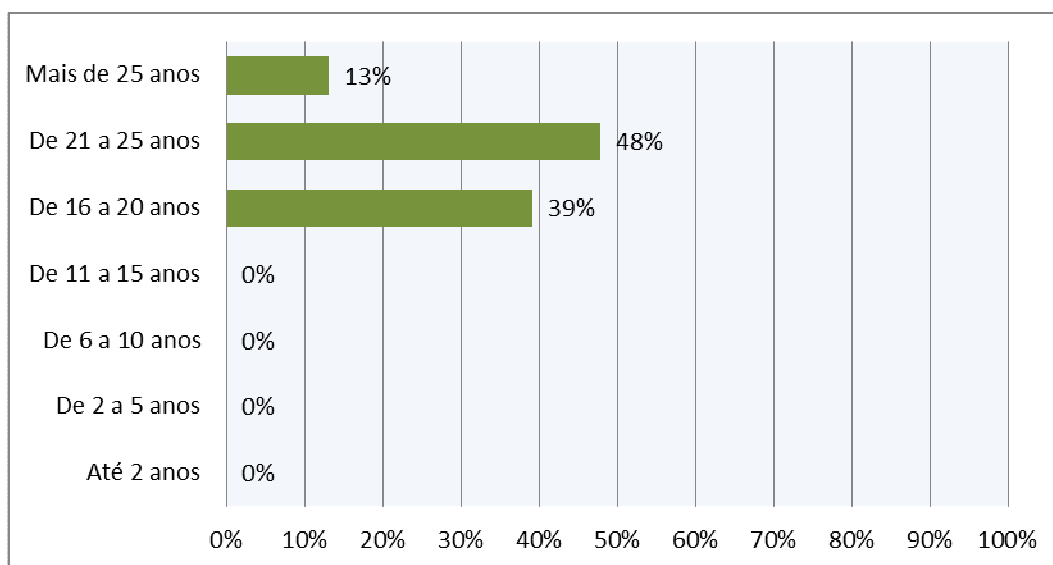


Gráfico 10 - Antiguidade dos docentes da educação pré-escolar

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

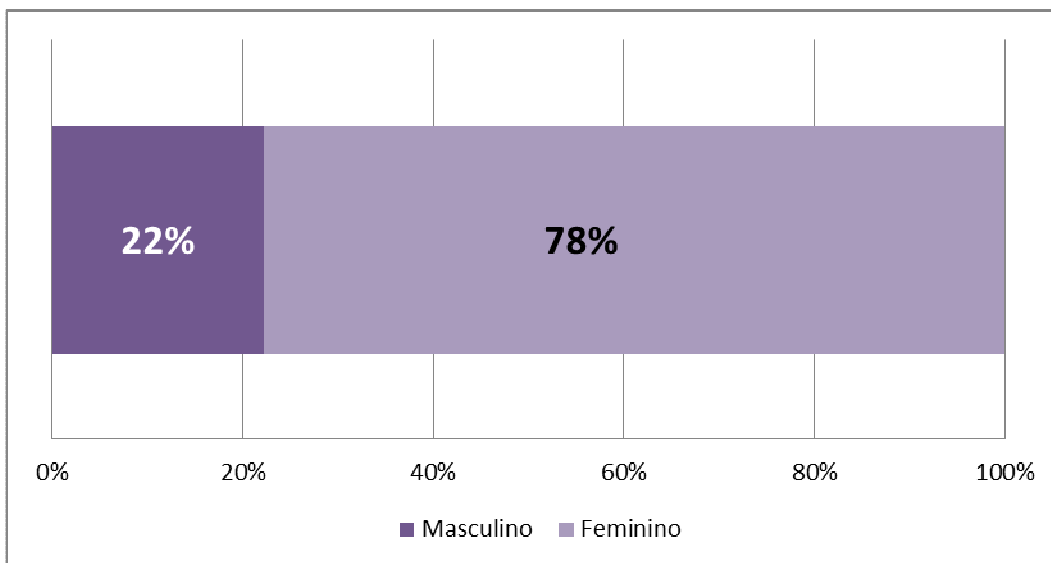


Gráfico 11 - Caracterização do género dos docentes do 2º e 3º CEB

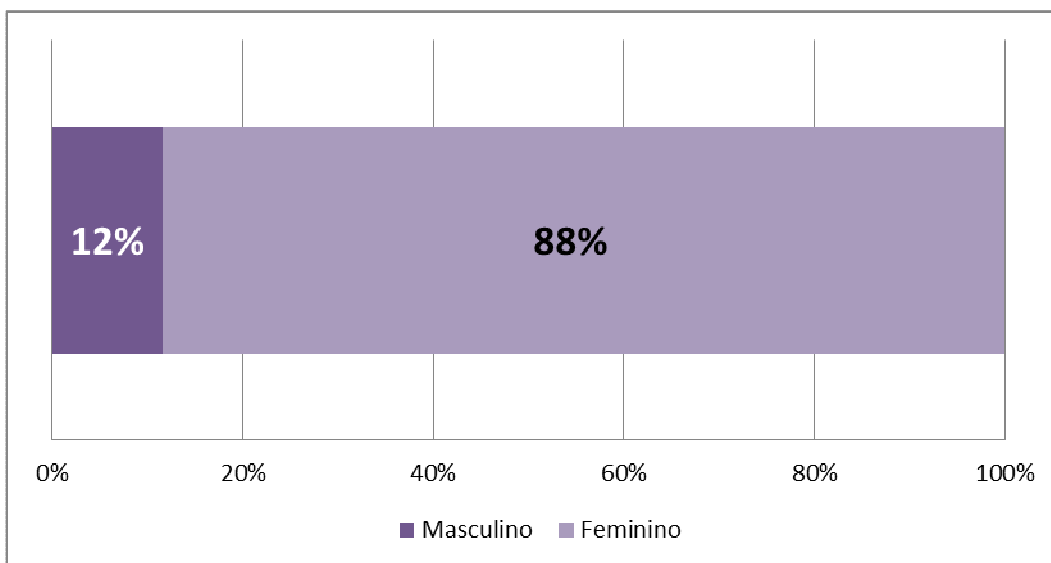


Gráfico 12 - Caracterização do género dos docentes do 1º CEB

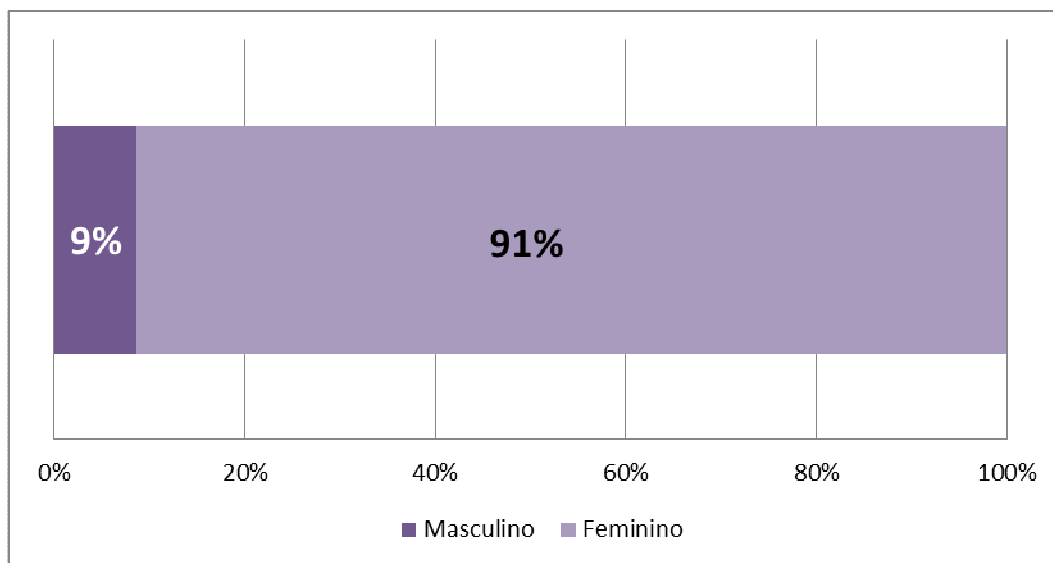


Gráfico 13 - Caracterização do género dos docentes da educação pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

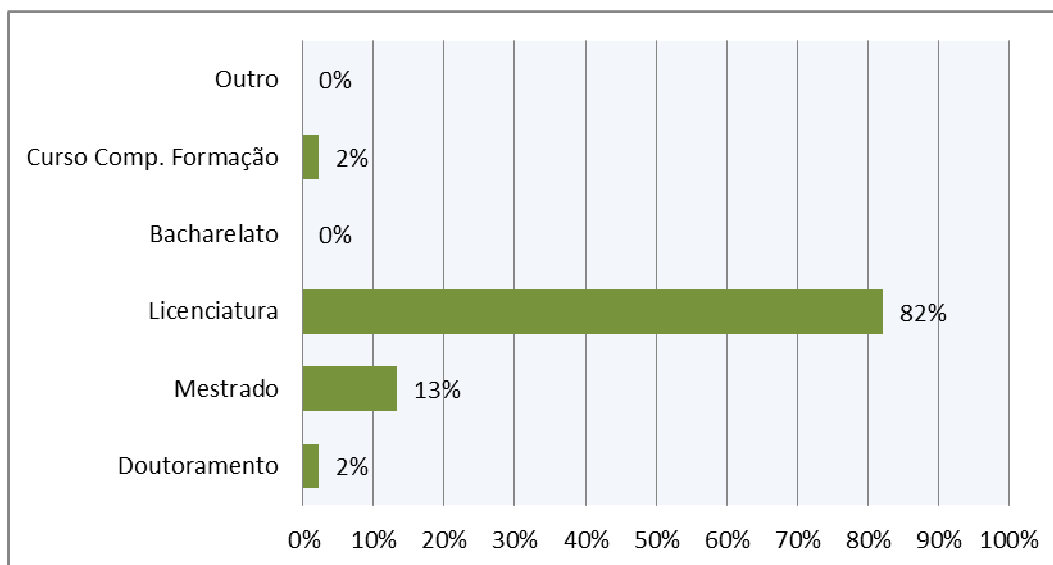


Gráfico 14 - Habilitações académicas do pessoal docente do 2º e 3º CEB

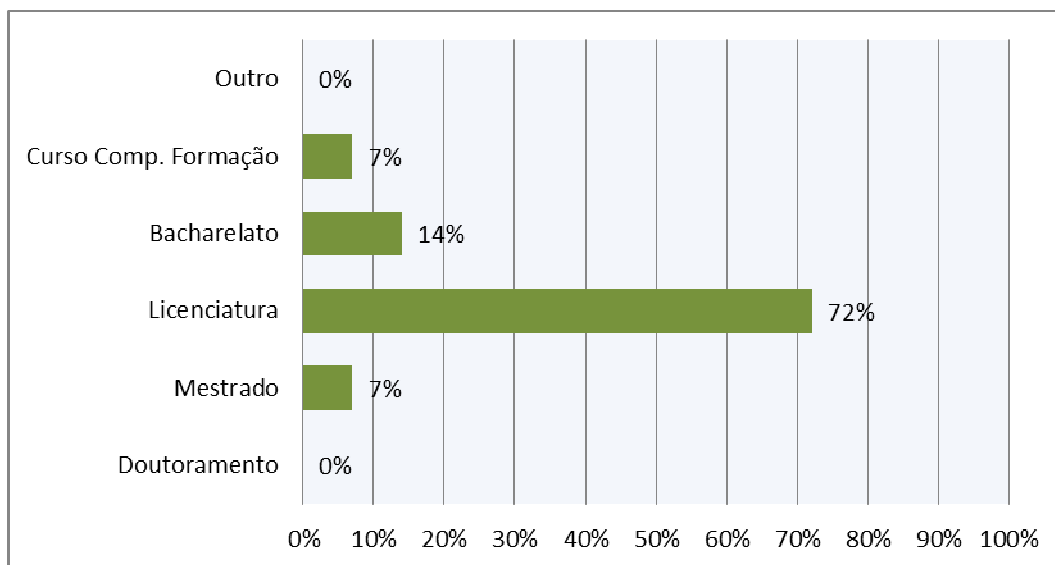


Gráfico 15 - Habilitações académicas do pessoal docente do 1º CEB

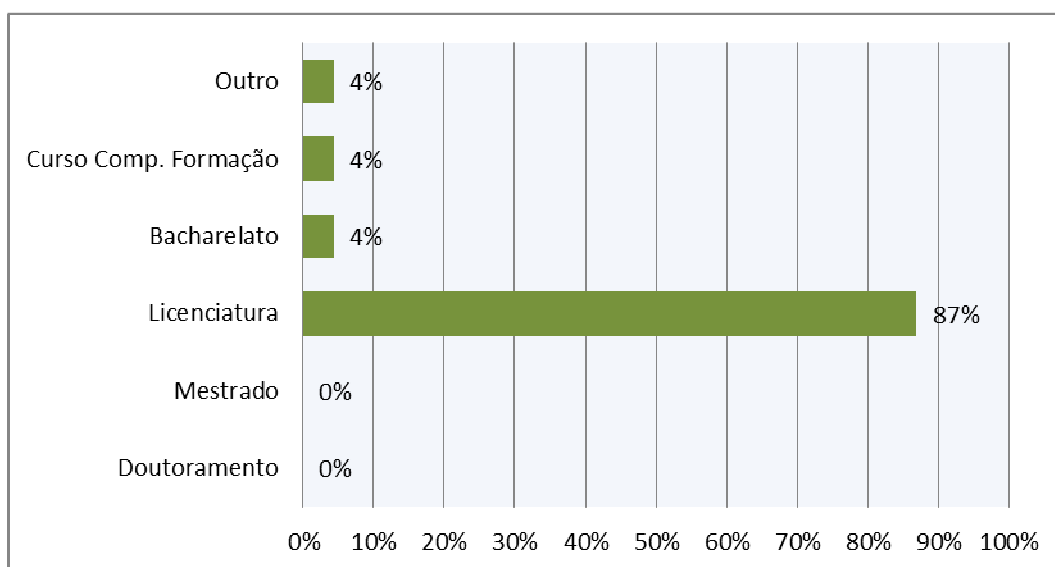


Gráfico 16 - Habilitações académicas do pessoal docente da educação pré-escolar

4.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, através da média dos nove critérios da CAF², procedendo-se à classificação da opinião do pessoal docente por critério da CAF:

² A escala utilizada nos questionários é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

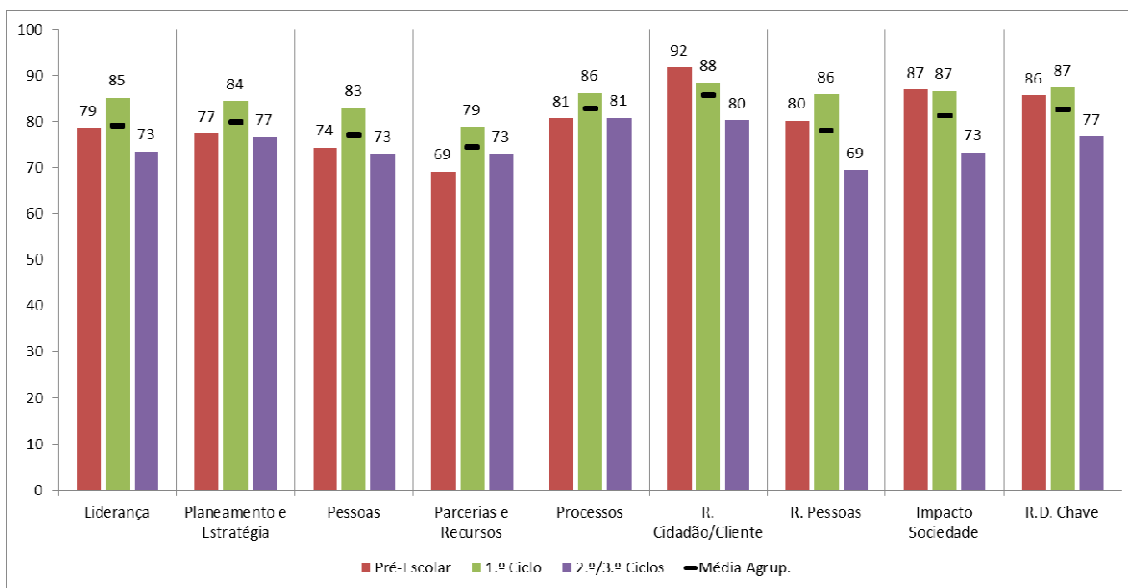


Gráfico 17 - Médias das classificações do pessoal docente do agrupamento por critério

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

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, evidencia-se a escola sede com pontuações abaixo da média.

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

4.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

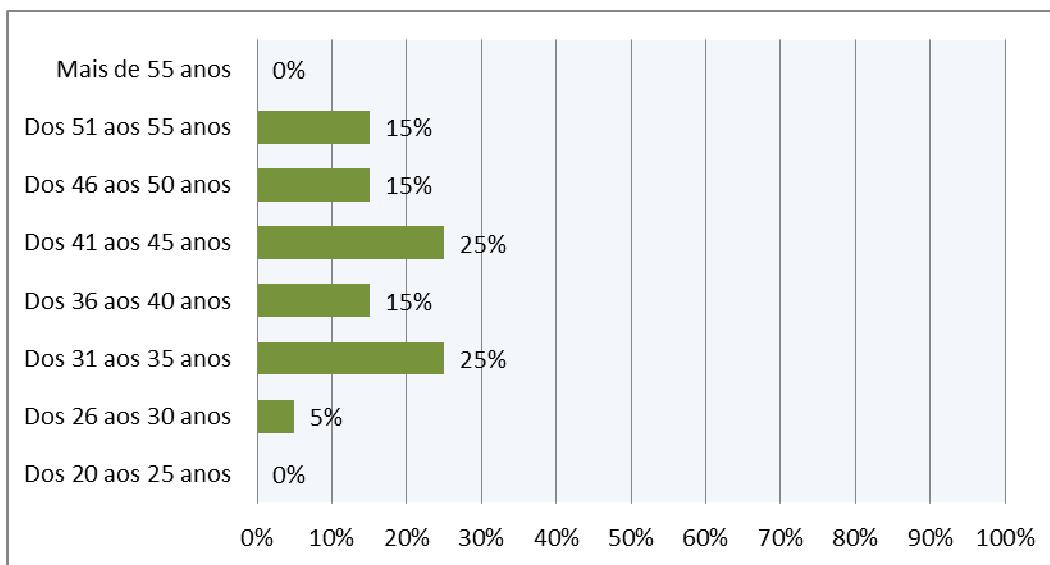


Gráfico 18 - Caracterização etária do pessoal não docente do 2º e 3º CEB

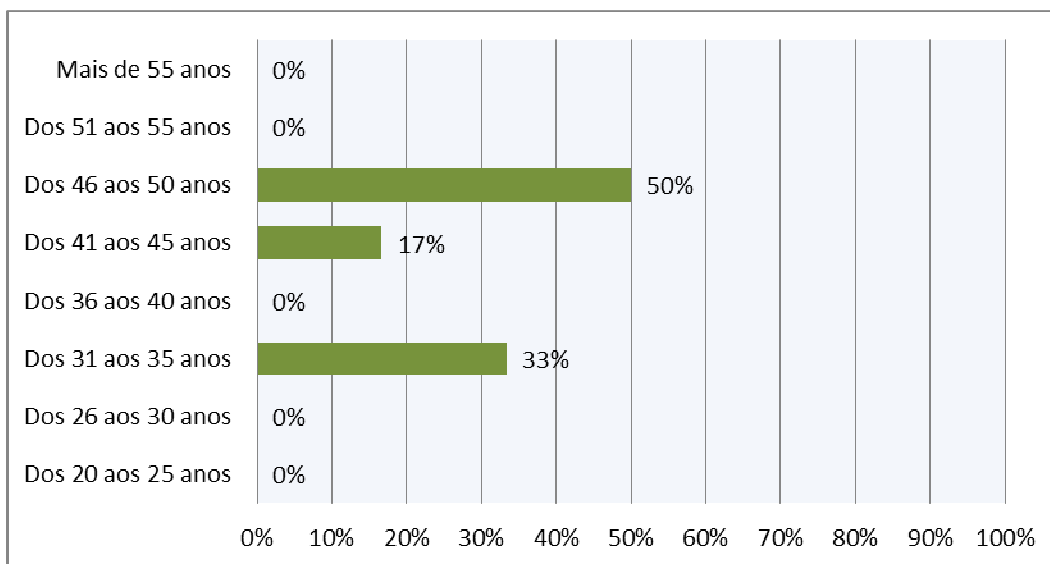


Gráfico 19 - Caracterização etária do pessoal não docente do 1º CEB

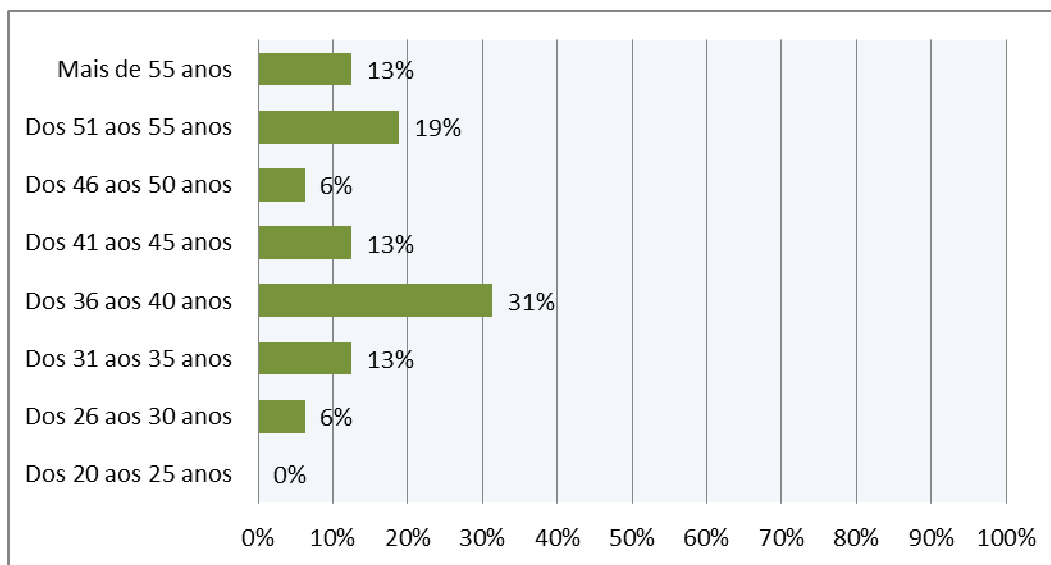


Gráfico 20 - Caracterização etária do pessoal não docente da educação pré-escolar

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

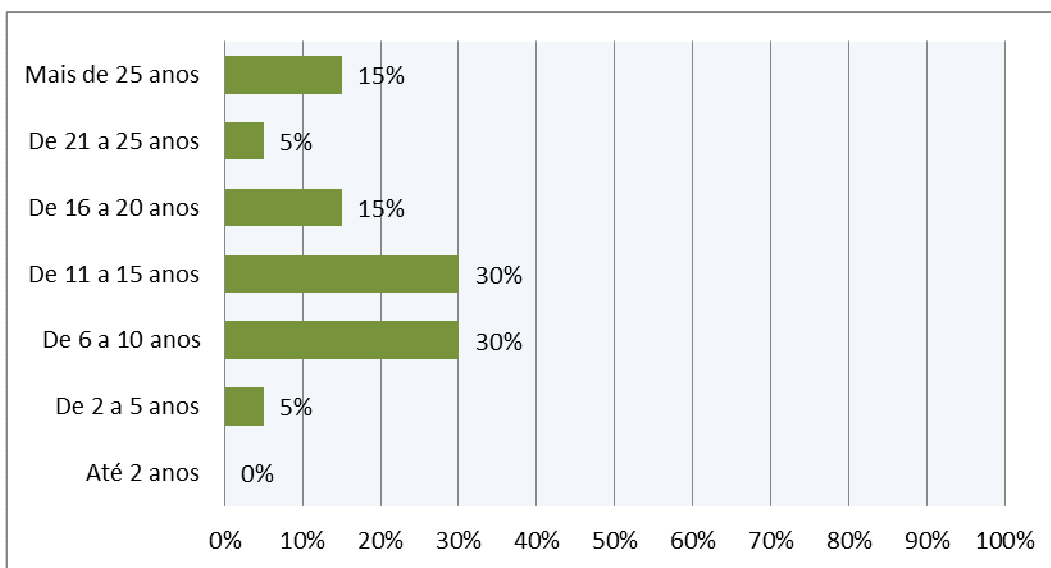


Gráfico 21 - Antiguidade do pessoal não docente do 2º e 3º CEB

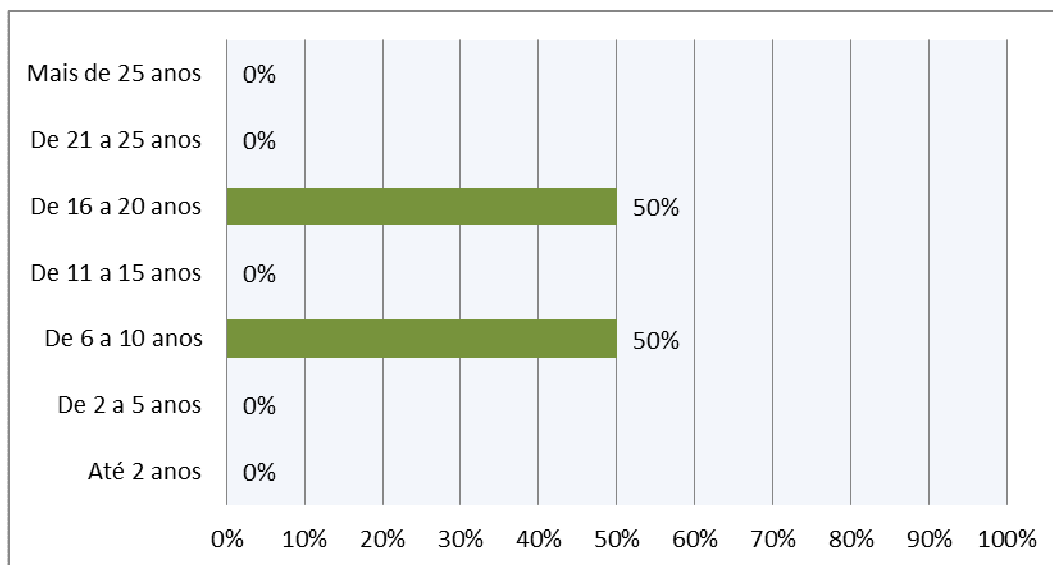


Gráfico 22 - Antiguidade do pessoal não docente do 1º CEB

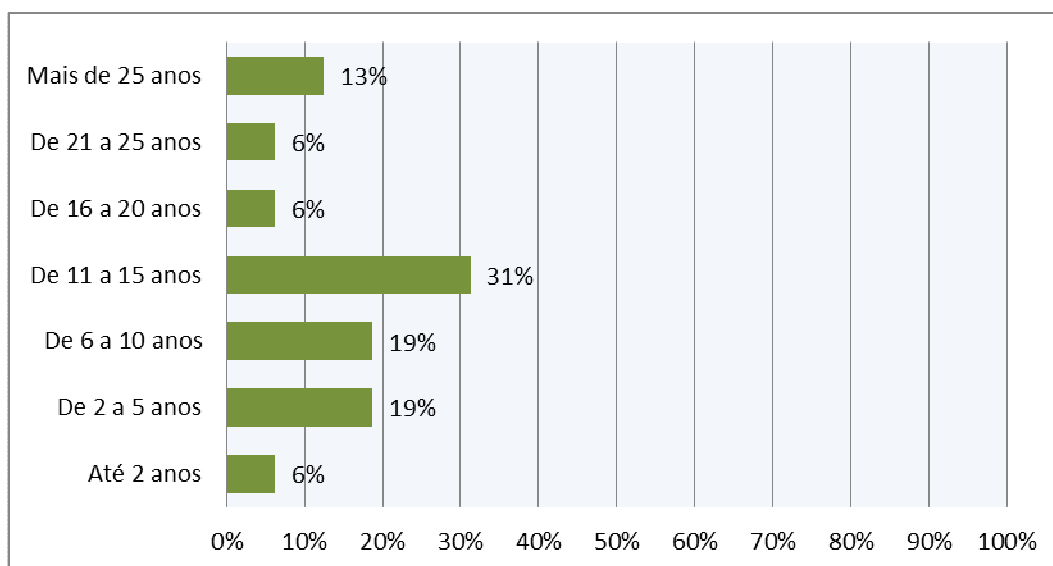


Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente da educação pré-escolar

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

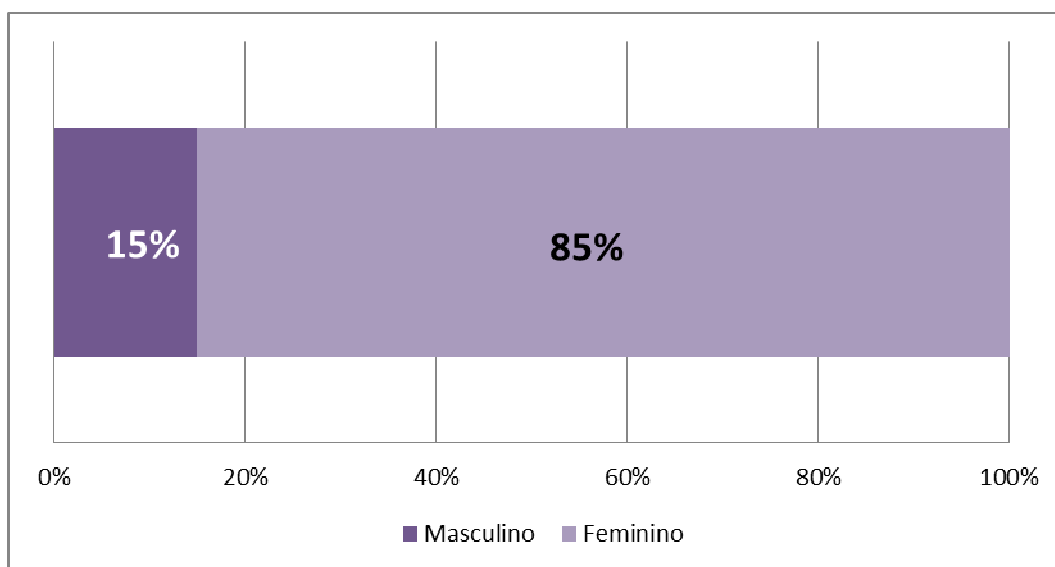


Gráfico 24 - Caracterização do género do pessoal não docente do 2º e 3º CEB

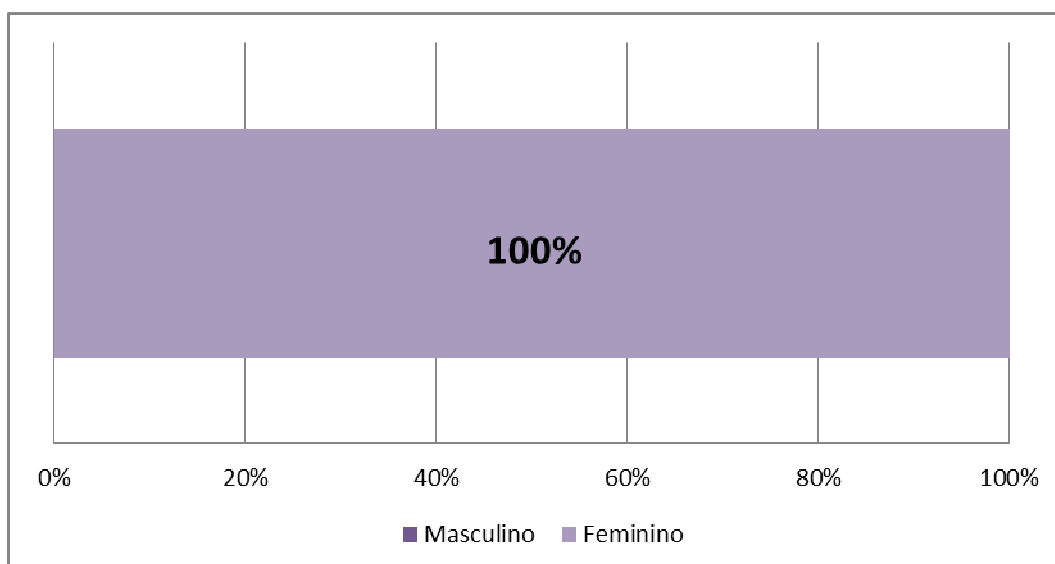


Gráfico 25 - Caracterização do género do pessoal não docente do 1º CEB

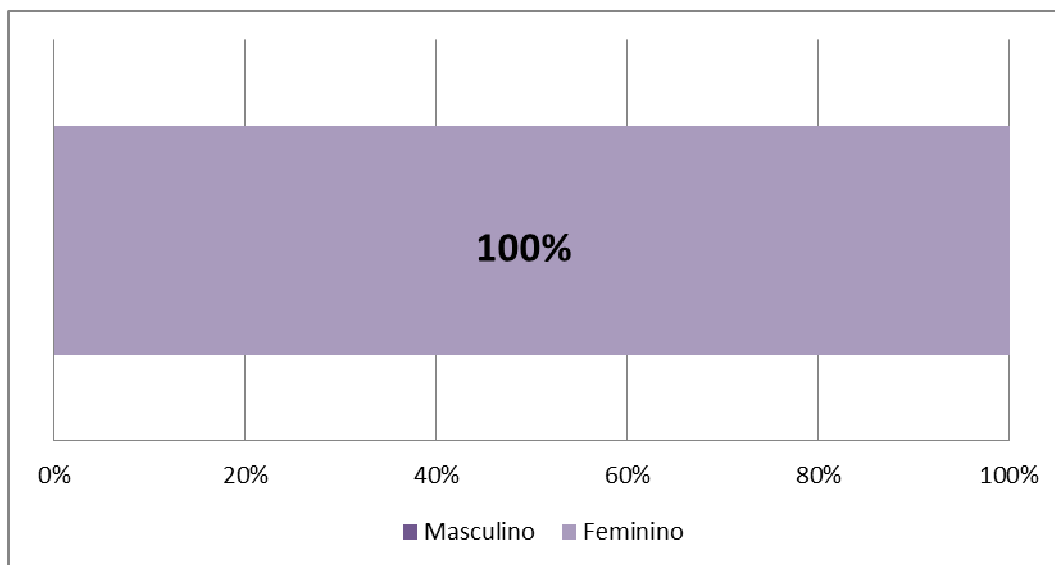


Gráfico 26 - Caracterização do género do pessoal não docente da educação pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 70% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

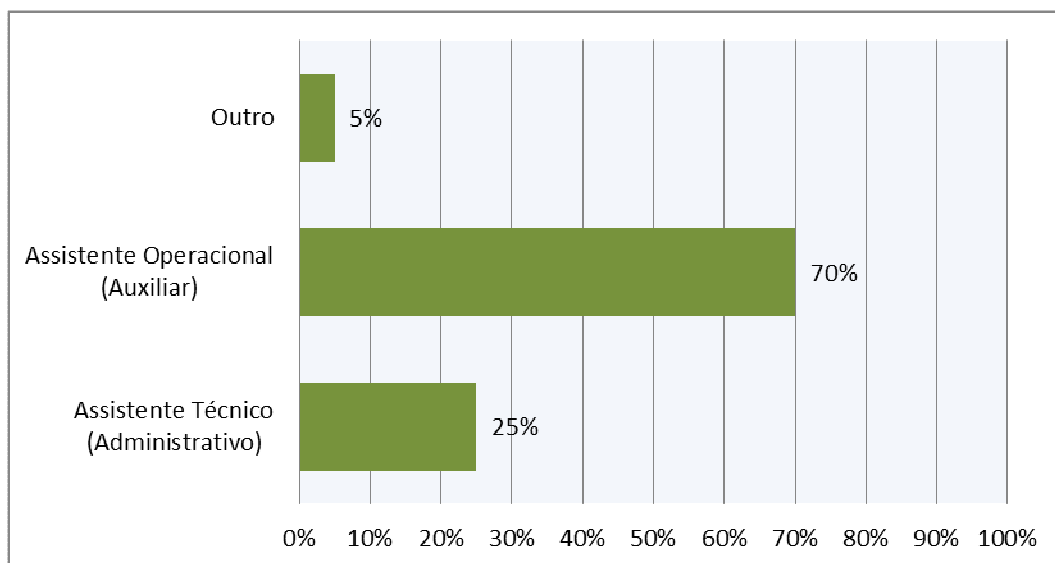


Gráfico 27 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º CEB

4.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente, através da média dos nove critérios da CAF³, procedendo-se à classificação da opinião do pessoal não docente por critério da CAF, o resultado é o seguinte:

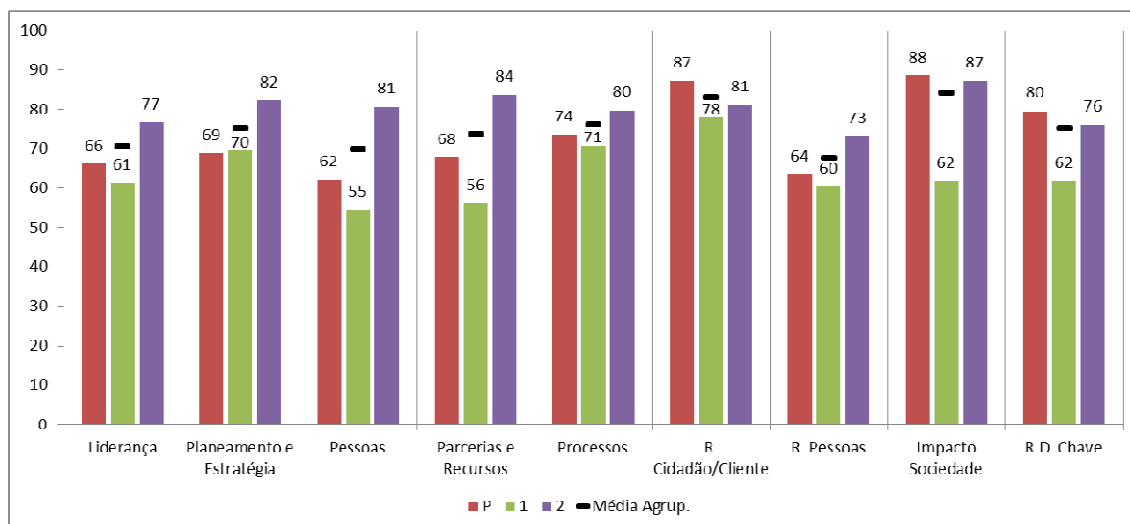


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

Da análise do gráfico 28, conclui-se:

- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal não docente dos diversos níveis de ensino, existe uma avaliação bastante positiva;
- O pessoal não docente do 1º CEB evidencia-se com pontuações abaixo da média.

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

4.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

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

³ A escala utilizada nos questionários é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

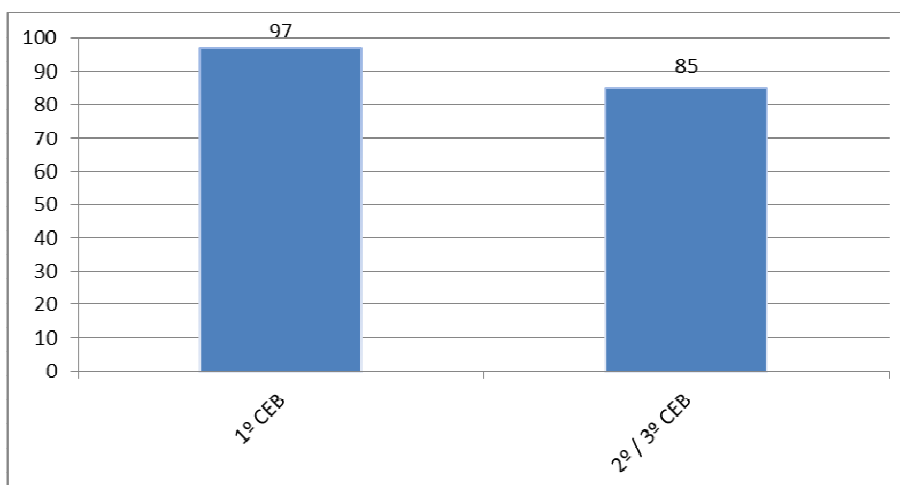


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações acima de 90. Destaca-se a escola sede, claramente abaixo da média das pontuações atribuídas às outras escolas do agrupamento, apesar de também bastante positiva.

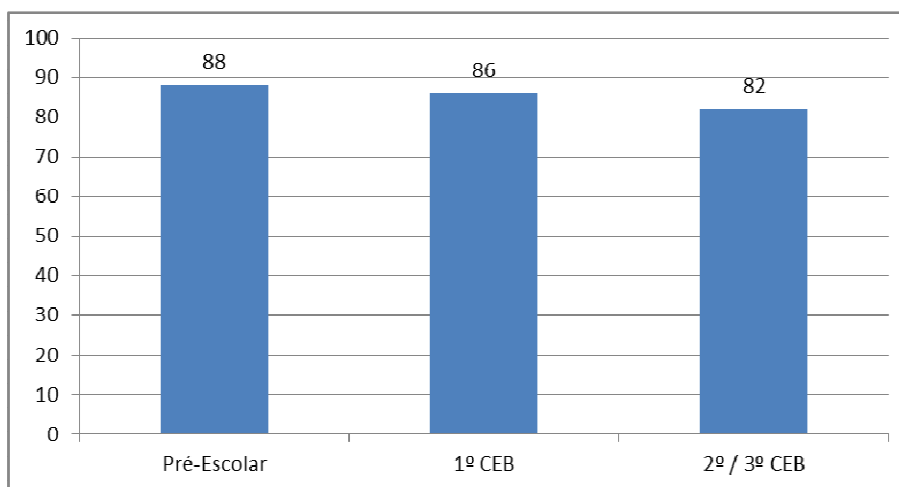


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

Da análise do *gráfico 32*, 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 da escola sede comparativamente com os restantes estabelecimentos de ensino.

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

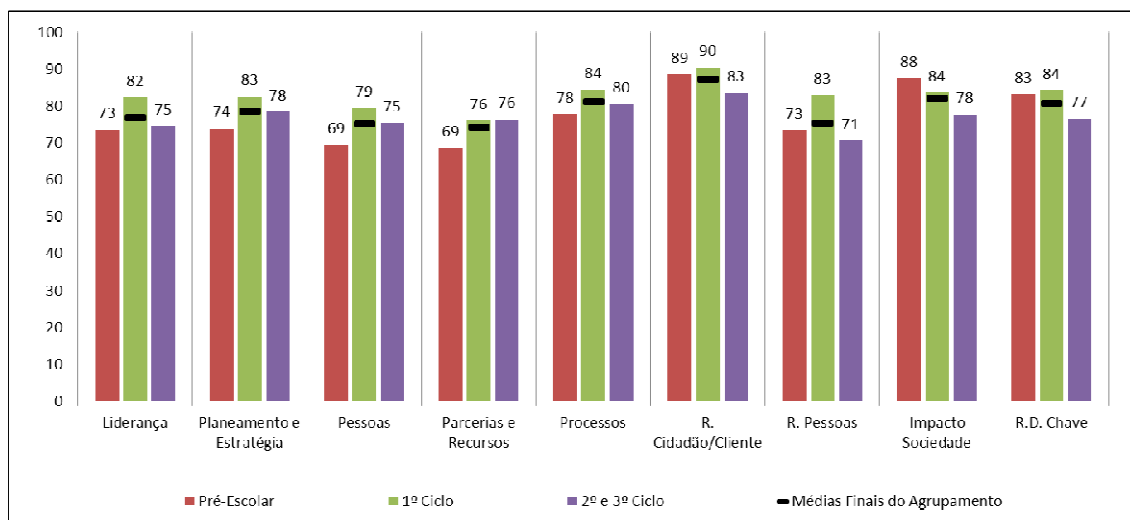


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se que globalmente existe uma avaliação positiva por parte da comunidade educativa, evidenciando-se o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes* com as pontuações mais elevadas em todas as escolas do agrupamento;

4.2 Análise qualitativa

4.2.1 Introdução

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da auto-avaliação efectuada pela equipa (GAA), segue-se a apresentação dos aspectos mencionados nos questionários e na GAA no que se refere a “Pontos Fortes” e “Aspectos 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 Aspectos 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 “Aspectos a Melhorar” são os aspectos em que o agrupamento ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria seleccionadas pela EAA são baseadas nos Aspectos 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 aspectos 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 aspectos a melhorar por critério da CAF.

4.2.2 Critério 1 – Liderança

Critério 1 Liderança		
<p>Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 		
Subcritérios (SC)		
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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1		<ul style="list-style-type: none"> • As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados (pessoal docente do pré-escolar e do 1º CEB) • A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões (pessoal docente do Agrupamento) • O agrupamento deu a conhecer à comunidade escolar os seus projetos e planos de atividades (pessoal docente do pré-escolar) • A Direção revê, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) • O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades do agrupamento (pessoal docente 2º e 3º CEB) • Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição (pessoal docente 2º e 3º CEB) • Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente (pessoal não docente 1º CEB e assistentes técnicos do 2º e 3º CEB)

Critério 1 Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> A Direção desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de agrupamento (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
1.2	<ul style="list-style-type: none"> Empenho da direção na criação de documentos (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento (pessoal docente Agrupamento) A Direção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projeto Educativo (pessoal docente Agrupamento) A Direção respeita as decisões relativas à gestão curricular adotadas no departamento (pessoal docente pré-escolar) O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida do agrupamento (pessoal docente 2º e 3º CEB) A Direção apresentou um programa de ação comprometido com a melhoria contínua do agrupamento, desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que sustentam a criação de uma cultura de agrupamento (assistentes técnicos do 2º e 3º CEB) A Direção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta ações de melhoria dentro do agrupamento (pessoal não docente 2º e 3º CEB) O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades do agrupamento, mas também as necessidades e expectativas daqueles (assistentes técnicos do 2º e 3º CEB)
1.3		<ul style="list-style-type: none"> A Direção empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das atividades do agrupamento (pessoal docente pré-escolar e 1º CEB)

Critério 1 Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> A Direção incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional (pessoal docente Agrupamento) O Coordenador de Departamento representa adequadamente os educadores no Conselho Pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos (pessoal docente Agrupamento) A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento (pessoal docente 1º CEB) A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal docente 1º CEB) O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (assistentes técnicos 2º e 3º CEB) A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal não docente 2º e 3º CEB) A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar (pessoal não docente 2º e 3º CEB) O chefe mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
1.4	<ul style="list-style-type: none"> Boa gestão do agrupamento com os parceiros externos no sentido de prossecução do Projeto Educativo (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (pessoal docente Agrupamento e assistentes técnicos do 2º e 3º CEB) A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (pessoal docente do 1º, 2º e 3º CEB) A Direção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades interessadas, no sentido de promover o envolvimento destes no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir (pessoal docente do 1º, 2º e 3º CEB)

Critério 1		
Liderança		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Registo do esforço da Direção no sentido de sua atuação como modelo de exemplo ético que suporta à criação de uma cultura de agrupamento (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de agrupamento (cerca de 20% dos assistentes operacionais do pré-escolar não sabem ou não respondem e o pessoal não docente do 1º CEB identificou como uma oportunidade de melhoria) Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente (cerca de 50% dos assistentes operacionais do pré-escolar e 30% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
1.2		<ul style="list-style-type: none"> A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção apresentou um programa de ação comprometido com a melhoria contínua do agrupamento, desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que sustentam a criação de uma cultura de agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) A Direção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta ações de melhoria dentro do agrupamento (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades do agrupamento, mas também as necessidades e expectativas daqueles (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar e 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem – os respondentes do pré-escolar identificaram como uma oportunidade de melhoria) A Direção promove a criação de estruturas e processos de acordo com os objetivos e as atividades do agrupamento, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas (pessoal não docente do 1º CEB)

Critério 1 Liderança		
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Presença da direção em algumas das atividades desenvolvidas no jardim-de-infância. Maior acompanhamento, maior integração e valorização da educação pré-escolar A direção deve dar orientações ao pessoal não docente (pré-escolar) Presença e interação da direção nos diferentes estabelecimentos do 1º CEB Presença e interação diária da Direção nos diferentes espaços da escola, nomeadamente sala de professores, recreios, outros espaços dos alunos, etc. (2º e 3º CEB) Registo do esforço do chefe do PND, na resolução de problemas dos mesmos (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento (cerca de 25% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (pessoal não docente 1º CEB e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB) A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal não docente 1º CEB) A Direção ajuda o pessoal não docente a realizar os seus deveres, planos e objetivos na prossecução dos objetivos globais do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB)
1.4	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar a divulgação pública (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 pré-escolar não sabe ou não responde) O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 50% do pessoal não docente 1º CEB não sabe ou não responde) O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)

4.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
<p>Como a Escola implementa o Projeto Educativo através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa; • Estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis; • Actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades. 		
Subcritérios (SC)		
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 actualizar 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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão participada dos documentos orientadores do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (pessoal docente pré-escolar e 1º CEB) • O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB e assistentes técnicos de 2º e 3º CEB)
2.2		<ul style="list-style-type: none"> • As orientações, os objetivos e as estratégias dos documentos estruturantes e norteadores do agrupamento são claros e exequíveis e estão sequenciados hierárquica e temporalmente (pessoal docente Agrupamento) • A Direção e o Conselho Pedagógico avaliam a eficácia das estratégias desenvolvidas (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) • O planeamento e a estratégia do agrupamento são reformulados em conformidade com a alteração das necessidades e dos recursos (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) • Os Planos Curriculares de Turma refletem a gestão do currículo e as adequações das aprendizagens ao grupo-turma e potenciam o desenvolvimento de competências (pessoal docente 1º CEB) • A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
		desempenho interno definidos (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Clareza e exequibilidade dos documentos orientadores (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação final de cada Plano Anual de Atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção / regulação para o Plano Anual de Atividades do ano seguinte (pessoal docente pré-escolar) A Direção promove, periodicamente, uma reflexão participada sobre o Regulamento Interno, por forma a adequá-lo às mudanças e aos contextos do agrupamento (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) O Plano Anual de Atividades incorpora um conjunto de objetivos básicos bem definidos e realizáveis (pessoal docente 2º e 3º CEB) O Coordenador de Departamento assegura, com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical (pessoal docente 2º e 3º CEB) O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (pessoal não docente 1º CEB e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB)
2.4		<ul style="list-style-type: none"> A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de ação desenvolvidos são avaliadas (pessoal docente Agrupamento e pessoal docente pré-escolar e 1º CEB) O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores (pessoal docente pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1		<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (os seguintes grupos escolheram a opção não sabe ou não responde no presente indicador: <ul style="list-style-type: none"> 25% do pessoal docente do pré-escolar; 30% do pessoal não docente do pré-escolar; 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (pessoal não docente 1º CEB)

Critério 2 Planeamento e Estratégia		
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Sequenciar as orientações, os objetivos e as estratégias dos documentos estruturantes e norteadores do agrupamento, hierárquica e temporalmente (pré-escolar e 1º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (pessoal não docente 1º CEB)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Participação do PND na definição das linhas orientadoras do agrupamento (pré-escolar) Participação do PND na melhoria do agrupamento (pré-escolar) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove, periodicamente, uma reflexão participada sobre o Regulamento Interno, por forma a adequá-lo às mudanças e aos contextos do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (cerca de 60% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
2.4	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar planos de ação de melhoria (1º, 2º e 3º CEB) Monitorização da eficácia dos planos de ação (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de ação desenvolvidos são avaliadas (cerca de 35% dos assistentes operacionais e 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)

4.2.4 Critério 3 – Pessoas

Critério 3 Pessoas		
<p>Como a Escola gere os seus recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 		
Subcritérios (SC)		
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 objectivos individuais e organizacionais.		
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Direção faz uma boa gestão dos horários e distribuição de serviço (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a Direção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos educadores (pessoal docente pré-escolar) • A Direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades (pessoal docente (pessoal docente Agrupamento) • A Direção implica os professores na estratégia do agrupamento (pessoal docente 1º CEB) • A Direção e os órgãos de gestão pedagógica definem indicadores chave de desempenho que permitam medir, anualmente, o desempenho do agrupamento e a sua evolução (pessoal docente 2º e 3º CEB) • Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a Direção tem em conta as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes (pessoal docente 2º e 3º CEB) • A Direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades (pessoal docente pré-escolar) • A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento (pessoal docente 2º e 3º CEB)

Critério 3		
Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none"> Os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais (pessoal docente 2º e 3º CEB) A Direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos (assistentes operacionais do 2º e 3º CEB)
3.2		<ul style="list-style-type: none"> A Direção identifica e utiliza os conhecimentos e as competências dos educadores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua atuação (pessoal docente pré-escolar e 1º CEB) A Direção valoriza e divulga o esforço e o sucesso profissional dos educadores e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu desenvolvimento e responsabilidade (pessoal docente Agrupamento) A Direção, em articulação com o Conselho Pedagógico, apoia e incentiva os educadores a dinamizarem atividades de formação dentro da própria escola (pessoal docente pré-escolar) A Direção designa os Coordenadores de Departamento, de acordo com o seu perfil de competências (pessoal docente pré-escolar) O agrupamento recolhe, trata e analisa os resultados dos processos de formação contínua para definir políticas de formação e planos de melhoria (pessoal docente 1º CEB) O agrupamento define políticas de formação contínua de professores e planos de melhoria em resposta à identificação de áreas de debilidade (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) O agrupamento promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (pessoal não docente 2º e 3º CEB) No agrupamento, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação das lideranças na resolução dos problemas (pré-escolar e 1º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção e o Conselho Pedagógico estimulam a inovação e a criatividade promovendo o trabalho em equipa (pessoal docente Agrupamento)

Critério 3		
Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none"> A Direção valoriza e promove formas de ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho (pessoal docente pré-escolar e 1º CEB) O Coordenador de Departamento promove o trabalho cooperativo dos educadores que integram o departamento, na organização e utilização de materiais didáticos e recursos (pessoal docente pré-escolar) O Coordenador de Departamento propicia espaços de debate e reflexão que estimulam a partilha de experiências, saberes e a interdisciplinaridade (pessoal docente pré-escolar) O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências (pessoal docente Agrupamento) O Coordenador de Departamento / Grupo Disciplinar / Ciclo / Projeto coordena de forma eficiente a equipa de professores com que trabalha (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (pessoal não docente pré-escolar e 1º CEB)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1		<ul style="list-style-type: none"> A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento (cerca de 55% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) Os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais (cerca de 45% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB) Os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem

Critério 3		
Pessoas		
		<p>em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais (pessoal não docente 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direção analisa regularmente as carências atuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas (pessoal não docente 1º CEB) A Direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades (pessoal não docente 1º CEB) A Direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos (cerca de 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilização de tempos da componente não letiva para equipas de trabalho pedagógico (pré-escolar e 2º e 3º CEB) Reconhecer e valorizar o esforço profissional do pessoal docente de forma mais visível (pré-escolar) Valorização do trabalho dos profissionais do agrupamento de forma continuada e com equidade e justiça (1º, 2º e 3º CEB) Promoção, pela direção, de formação para o pessoal não docente (pré-escolar) Registo da formação contínua e definição e implementação de planos de melhoria (2º e 3º CEB) Tomada em consideração da opinião sentir dos parceiros educativos relativamente ao esforço profissional (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento recolhe, trata e analisa os resultados dos processos de formação contínua para definir políticas de formação e planos de melhoria (cerca de 50% do pessoal docente do pré-escolar e 25% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (pessoal não docente 1º CEB) No agrupamento, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (pessoal não docente 1º CEB) A Direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras (pessoal não docente 1º CEB) O agrupamento promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) No agrupamento, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção promove e incentiva o pessoal não

Critério 3		
Pessoas		
		docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras (pessoal não docente pré-escolar)
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Articulação entre a Direção do agrupamento com a Câmara Municipal em relação ao pessoal não docente 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências (cerca de 25% do pessoal não docente do 2º e 3º CEB não sabe ou não responde) A Direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB) A Direção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (pessoal não docente 1º CEB)

4.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Critério 4			Parcerias e Recursos
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo.			
Subcritérios (SC)			
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.			
Pontos fortes			
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários	
4.1	<ul style="list-style-type: none"> A direção estabelece uma boa rede de parcerias (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com entidades externas promotoras de inclusão de minorias sociais e culturais (pessoal docente 1º CEB) O agrupamento promove protocolos com entidades empregadoras do concelho no sentido de desenvolver experiências pedagógicas e formação em contexto de trabalho (pessoal docente 2º e 3º CEB) 	
4.2	<ul style="list-style-type: none"> A direção estabelece uma boa rede de parcerias (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros) (pessoal docente e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB) O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros) (pessoal não docente 2º e 3º CEB) O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão (pessoal não docente 2º e 3º CEB) 	
4.3		<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente contabiliza os custos dos projetos que se propõe desenvolver com as crianças (pessoal docente pré-escolar) 	

Critério 4			Parcerias e Recursos
			<ul style="list-style-type: none"> A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (pessoal docente 1º CEB e assistentes técnicos do 2º e 3º CEB) A Direção / Conselho Administrativo adquire o material didático e específico para o bom funcionamento dos Cursos / Departamentos / Grupos. (pessoal docente 2º e 3º CEB)
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 (pessoal docente Agrupamento) O educador fomenta o desenvolvimento de projetos inovadores, internos e externos, geradores de conhecimento envolvendo a comunidade educativa (pessoal docente pré-escolar) O agrupamento divulga as suas ofertas educativas (pessoal docente 2º e 3º CEB) O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (assistentes técnicos 2º e 3º CEB)
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Boa rede de comunicação e informação (1º, 2º e 3º CEB) 		<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente considera que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades (pessoal docente 1º CEB) A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (pessoal não docente 2º e 3º CEB) Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (assistentes técnicos 2º e 3º CEB)
4.6			<ul style="list-style-type: none"> Os serviços de apoio (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (pessoal docente pré-escolar e 2º e 3º CEB) Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (pessoal docente pré-escolar e 2º e 3º CEB) Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (pessoal docente 1º CEB)

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
		<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 Agrupamento e pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB) A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (pessoal não docente 2º e 3º CEB) A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1		<ul style="list-style-type: none"> A Direção estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação (cerca de 60% do pessoal docente do pré-escolar, 40% do 1º CEB e 20% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento estabelece parcerias com entidades externas promotoras de inclusão de minorias sociais e culturais (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar e 35% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (por exemplo, no apoio aos alunos com dificuldades motoras) (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º CEB e 25% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
4.2	<ul style="list-style-type: none"> Incremento e envolvimento das associações de Pais incentivando-os a iniciativas próprias (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros) (cerca de 30% do pessoal docente do pré-escolar e 35% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação no processo de tomada de decisão (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar, 40% do pessoal não docente do pré-escolar e 35% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações de pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
		<p>para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros) (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar e 55% do pessoal docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros) (pessoal não docente 1º CEB)
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar anualmente uma verba para o Departamento de Educação pré-escolar Disponibilizar anualmente uma verba a cada departamento (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direção/Conselho Administrativo adquire o material didático e específico para o bom funcionamento do jardim-de-infância (pessoal docente pré-escolar) A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 65% do pessoal docente e pessoal não docente do pré-escolar, 50% do pessoal não docente do 1º CEB e 40% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O Conselho Administrativo gere e avalia as decisões de investimento (pessoal docente 1º CEB) A Direção/Conselho Administrativo adquire o material didático e específico para o bom funcionamento dos Cursos / Departamento / Grupos / Ciclos (cerca de 45% do pessoal docente do 1º CEB não sabe ou não responde) O Conselho Administrativo gere e avalia as decisões de investimento (cerca de 45% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabe ou não responde)
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Registo de reuniões de PND com os seus representantes nos diferentes órgãos e estruturas do agrupamento (1º, 2º e 3º CEB) Realização de reuniões do PND para promoção da comunicação do Conselho Geral (1º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A comunidade escolar conhece o Regulamento Interno (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O pessoal docente fomenta o desenvolvimento de projetos inovadores, internos e externos, geradores de conhecimento envolvendo a comunidade educativa (pessoal docente 1º CEB) Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (cerca de 50% do pessoal não

Critério 4			Parcerias e Recursos
			<p>docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (pessoal docente 1º CEB)
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Eficiência da rede de internet (Agrupamento) Melhoria da comunicação através da net (pré-escolar) 		<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente considera que as aplicações informáticas existentes no jardim-de-infância são funcionais e correspondem às necessidades (pessoal docente e pessoal não docente do pré-escolar) O jardim-de-infância dispõe de sistemas de informação integrados em rede (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (pessoal não docente 1º CEB) Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (assistentes operacionais 2º e 3º CEB)
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Dotar os espaços dos alunos com equipamentos / materiais para ocupação dos tempos livres dos alunos (1º, 2º e 3º CEB) 		<ul style="list-style-type: none"> Os serviços de apoio são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O jardim-de-infância possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho (pessoal não docente 1º CEB)

4.2.6 Critério 5 – Processos

Critério 5 Processos		
<p>Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 		
Subcritérios (SC)		
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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Análise periódica dos resultados (Agrupamento) 	<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) • O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos, nomeadamente o sucesso escolar das crianças (pessoal docente pré-escolar) • O agrupamento promove ações que asseguram a sequencialidade das aprendizagens na transição entre anos/ciclos (pessoal docente Agrupamento) • Há reuniões periódicas com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo das crianças e à introdução das correções necessárias (pessoal docente pré-escolar) • A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) • O agrupamento define indicadores de processos e estabelece objetivos de funcionamento (ex. no corrente ano letivo diminuiu a taxa de abandono em 2%) (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) • As melhorias, introduzidas no agrupamento, são resultantes de uma avaliação sistemática dos processos (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB)

Critério 5		
Processos		
		<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos de indisciplina (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) Existe uma articulação regular e sistemática entre os Diretores de Turma e o SPO (pessoal docente 2º e 3º CEB)
5.2	<ul style="list-style-type: none"> PAA em articulação com os objetivos do PE (1º, 2º e 3º CEB) Divulgação dos critérios de avaliação (1º, 2º e 3º CEB) Aulas de apoio, clubes e projetos de acordo com as necessidades/interesses dos alunos (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento oferece um vasto e abrangente conjunto de atividades e projetos de índole cultural e artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo (pessoal docente pré-escolar e 2º e 3º CEB) 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 Agrupamento) 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, 2º e 3º CEB) O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo dos alunos (pessoal docente 1º CEB) O pessoal docente faz a caracterização da turma para determinar os conhecimentos prévios de cada aluno, as suas expectativas, objetivos e formas preferenciais de aprendizagem (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) O pessoal docente introduz metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos (pessoal docente 1º CEB) O pessoal docente utiliza a avaliação dos alunos como um instrumento de investigação do processo de ensino e aprendizagem (pessoal docente 1º CEB) Os alunos que apresentam dificuldades beneficiam de apoios (pessoal docente 1º CEB) O agrupamento assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objetivo de responder às necessidades dos alunos e pais/encarregados de educação (pessoal docente 1º CEB) O Director de Turma promove o acompanha-

Critério 5		
Processos		
		<p>mento dos pais/encarregados de educação no processo de ensino aprendizagem (pessoal docente 2º e 3º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente informa os alunos sobre os critérios de avaliação que utiliza (pessoal docente 2º e 3º CEB) 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 técnicos do 2º e 3º CEB)
5.3		<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento promove o envolvimento dos alunos na inovação dos processos de ensino aprendizagem (pessoal docente Agrupamento) O pessoal docente preocupa-se em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/inovações introduzidas nas suas aulas (pessoal docente pré-escolar) O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (pessoal docente 1º CEB) O pessoal não docente preocupa-se em introduzir melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos pais / encarregados de educação (pessoal não docente 1º, 2º e 3º CEB) O agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (assistentes técnicos 2º e 3º CEB)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Fazer regularmente manutenção/reposição de equipamentos, nomeadamente os informáticos (Agrupamento) Melhorar a resolução de problemas de indisciplina (1º, 3º e 3º CEB) Aplicação de inquéritos de satisfação ao pessoal não docente (2º e 3º CEB) 	<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 (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção considera que a avaliação das necessidades dos educadores é um processo determinante para o sucesso de todo o processo educativo (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A gestão do agrupamento orienta-se pelos resultados do processo de avaliação dos serviços e funções (cerca de 55% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde)

Critério 5 Processos		
		<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, procede à identificação dos processos que são determinados para os resultados do processo educativo do agrupamento (cerca de 35% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
5.2		<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo das crianças (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal docente considera que as crianças encontram na Biblioteca Escolar um conjunto de atividades (exposições, palestras, sessões de poesia, concursos, ciclos de cinema, entre outros) que são úteis ao seu desenvolvimento (cerca de 30% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) 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 20% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) 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 CEB)
5.3		<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (cerca de 25% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal não docente preocupa-se em introduzir melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos pais / encarregados de educação (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (cerca de 50% do pessoal não docente do 1º

Critério 5		
Processos		
		CEB e 35% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)

4.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/clientes (alunos e pais/encarregados de educação).		
Subcritérios (SC) 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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Relação entre os elementos da comunidade educativa (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O educador / Professor Titular de Turma / Director de Turma dá a conhecer aos alunos e pais / encarregados de educação o Regulamento Interno do Agrupamento (pessoal docente Agrupamento) Os meus alunos têm um comportamento disciplinado, quer dentro da sala de aula quer nos recreios (pessoal docente Agrupamento) Há uma boa relação entre professores e alunos (pessoal docente Agrupamento) Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída (pessoal docente 1º CEB) O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (pessoal não docente 1º, 2º e 3º CEB) A escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que serve (pessoal não docente 1º CEB) O horário de atendimento é do conhecimento público e é compatível com a maioria (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade para ouvir sugestões / reclamações (1º CEB) Trabalho realizado com os alunos do 9.º ano relativamente a cursos e saídas vocacionais (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente procura informar-se sobre o percurso posterior das suas crianças (pessoal docente pré-escolar) O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos pais/encarregados de educação (pessoal docente Agrupamento)

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Critério 6		Resultados orientados para os cidadãos/clientes
		<ul style="list-style-type: none"> A escola utiliza meios complementares (email, sms,...) às convocações para a comparência dos pais/encarregados de educação na escola (pessoal docente 1º CEB) O agrupamento promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (pessoal docente 2º e 3º CEB) Os pais/encarregados de educação sabem onde dirigir-se para reclamações e sugestões (pessoal não docente Agrupamento) Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (pessoal não docente 1º, 2º e 3º CEB) O agrupamento implementa medidas de discriminação positiva relativamente às minorias sociais e culturais (pessoal não docente 1º CEB) Os funcionários que lidam habitualmente com o público (assistentes operacionais, assistentes técnicos e outros) estão claramente identificados (assistentes técnicos do 2º e 3º CEB) Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola (assistentes técnicos do 2º e 3º CEB)
-		<p>Identificados pelos alunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (Agrupamento) Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola (Agrupamento) Empenho-me em trabalhar sozinho, de acordo com as sugestões dadas pelos professores (Agrupamento) Estou satisfeito com os meus resultados escolares (Agrupamento) Procuro obter o sucesso escolar e esforço-me para o obter (Agrupamento) Sinto-me seguro e acompanhado nesta escola (Agrupamento) Sou bem atendido pelos funcionários quando os procuro para tratar de algum assunto (Agrupamento) As atividades de complemento curricular (visitas de estudo, concursos, etc.) correspondem às minhas expectativas (1º CEB)

Critério 6		Resultados orientados para os cidadãos/clientes
		<ul style="list-style-type: none"> O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades) (1º CEB) O meu professor promove apoio aos alunos sempre que se revela necessário (1º CEB) Estou satisfeito com o meu professor (1º CEB) O meu professor explica os objetivos de ciclo e os critérios de avaliação (1º CEB) Sei a quem me devo dirigir na escola conforme o assunto a tratar (1º CEB) Sou informado sobre os meus resultados de aprendizagem (1º CEB) <p>Identificados pelos encarregados de educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> A organização e o funcionamento do agrupamento são bons (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) Acompanho as atividades escolares do meu educando (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) 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 dos alunos do Agrupamento) As instalações da escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) As opiniões dos pais/encarregados de educação são tidas em consideração (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) Considero que o agrupamento divulga as atividades que realiza e em que posso participar (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) A Direção está disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos pais / encarregados de educação (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB) Como encarregado de educação apoio regularmente o meu educando no cumprimento das tarefas escolares (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB)

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<ul style="list-style-type: none"> • Conheço os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sei onde consultá-los (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB) • Considero haver impacto do trabalho da Biblioteca Escolar nas atitudes e competências do meu educando, no âmbito da leitura e da literacia (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB) • Considero importante que exista uma Associação de Pais/Encarregados de Educação nesta escola (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB) • Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB) • O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento (encarregados de educação dos alunos do 1º, 2º e 3º CEB)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Existência dos documentos de autonomia em suporte de papel em todos os estabelecimentos de educação pré – escolar (pré-escolar e 1º CEB) • Promover ações de divulgação dos documentos de autonomia, nomeadamente PE e RI aos EE e RI aos alunos (1º CEB) • Promover ações de melhoria relativamente ao comportamento dos alunos nos vários espaços da escola (2º e 3º CEB) • Questionários para medir o grau de satisfação relativamente ao atendimento (2º e 3º CEB) • Aumentar a eficiência da comunicação com os encarregados de educação (2º e 3º CEB) • Aumentar a vigilância dos alunos fora da sala de aula (2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> • O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • O jardim-de-infância tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que serve (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os mecanismos de envolvimento dos alunos na conservação e preservação do património escolar (2º e 3º CEB) 	
-		

Critério 6		Resultados orientados para os cidadãos/clientes
		<ul style="list-style-type: none"> A escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (cerca de 30% dos alunos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) A Direção está disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos pais/encarregados de educação (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) A frequência de atividades extracurriculares contribui para a melhoria do desempenho do meu educando (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) Os representantes dos pais/encarregados de educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno (cerca de 35% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar e 34% dos do 1º CEB não sabem ou não respondem) Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento (cerca de 40% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) O representante dos encarregados de educação da turma do meu educando transmite as informações relevantes (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) O apoio e complemento educativos (terapeuta da fala, etc.) oferecidos pelo Agrupamento respondem às necessidades (cerca de 55% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) As atividades letivas estão articuladas com os horários dos transportes escolares (cerca de 40% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (cerca de 50% dos encarregados de educação dos alunos do 1º

Critério 6		Resultados orientados para os cidadãos/clientes
		<p>CEB não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos pais/encarregados de educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) Os cursos que o agrupamento oferece são adequados (cerca de 35% dos encarregados de educação dos alunos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)

4.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

Critério 7			Resultados relativos às Pessoas
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola em relação aos seus projectos profissionais.			
Subcritérios (SC) 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.			
Pontos fortes			
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários	
7.1	<ul style="list-style-type: none"> Partilha de opinião do pessoal docente (1º, 2º e 3º CEB) Esforço na concretização do PE (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente (pessoal docente Agrupamento) O pessoal docente pode dar a sua opinião e é ouvido (pessoal docente Agrupamento) O pessoal docente vê o seu desempenho profissional reconhecido e valorizado (pessoal docente 2º e 3º CEB) O pessoal não docente sabe enumerar os objetivos do agrupamento que são relevantes para o desenvolvimento da sua prática (pessoal não docente Agrupamento) O pessoal não docente sente-se apoiado e respeitado (pessoal não docente 1º, 2º e 3º CEB) O pessoal não docente gosta da escola e pretende continuar a trabalhar nela (pessoal não docente 1º, 2º e 3º CEB) O pessoal não docente participa nos planos de melhoria do agrupamento, pode dar a sua opinião e é escutado (assistentes operacionais do 2º e 3º CEB) 	
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Auscultação do pessoal docente (1º, 2º e 3º CEB) Utilização das tecnologias de informação e comunicação (1º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento mede, periodicamente, a perceção dos educadores sobre os vários aspetos do seu funcionamento (pessoal docente pré-escolar e 1º CEB) O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação (pessoal docente 1º 	

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
		<p>CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente 2º e 3º CEB) O pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno (pessoal não docente 2º e 3º CEB)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a motivação e reconhecimento do trabalho do pessoal docente (Agrupamento) Melhorar a participação na construção das decisões do pessoal não docente (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente sente-se apoiado e respeitado (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal não docente participa nos planos de melhoria do agrupamento, pode dar a sua opinião e é escutado (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal não docente gosta do jardim-de-infância e pretende continuar a trabalhar nele (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal não docente participa nos planos de melhoria do agrupamento, pode dar a sua opinião e é escutado (pessoal não docente 1º CEB) O pessoal não docente participa nos planos de melhoria do agrupamento, pode dar a sua opinião e é escutado (cerca de 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Envolver o pessoal não docente dos jardins de infâncias na vida do agrupamento (Agrupamento) Partilha de informação adquirida em ações de formação pelo pessoal não docente (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º CEB) O pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno (cerca de 45% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde)

Critério 7		Resultados relativos às Pessoas
		<ul style="list-style-type: none">O pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno (pessoal docente 1º CEB)

4.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Critério 8			Impacto na Sociedade
O grau de intervenção que a Escola tem junto da comunidade local e regional.			
Subcritérios (SC)			
Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:			
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.			
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.			
Pontos fortes			
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários	
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de comunicação e divulgação (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local (pessoal docente Agrupamento) A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (pessoal docente pré-escolar e 1º CEB) O agrupamento disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na Internet (pessoal não docente 1º, 2º e 3º CEB) 	
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Relação com os diferentes parceiros (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola (pessoal docente pré-escolar e 2º e 3º CEB assistentes técnicos 2º e 3º CEB) O agrupamento estabelece protocolos / parcerias com empresas / instituições locais (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB e pessoal não docente 2º e 3º CEB) 	
Aspectos a melhorar			
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários	
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a imagem do agrupamento (Agrupamento) Atualização da página do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na Internet (cerca de 30% do pessoal não docente pré-escolar não sabe ou não responde) A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 30% do pessoal não docente pré-escolar não sabe ou não responde) A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (pessoal não docente 1º CEB) 	

Critério 8			Impacto na Sociedade
			<ul style="list-style-type: none"> A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 25% do pessoal não docente 2º e 3º CEB não sabe ou não responde)
8.2			<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece protocolos / parcerias com empresas / instituições locais (cerca de 30% do pessoal docente e 85% do pessoal não docente do pré-escolar e 85% do pessoal não docente 1º CEB não sabem ou não respondem) A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente pré-escolar, 30% do pessoal docente 1º CEB e 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento (pessoal não docente 1º CEB)

4.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

Critério 9			Resultados do Desempenho Chave
Os resultados alcançados pela Escola face aos objetivos delineados no Projeto Educativo e aos recursos utilizados.			
Subcritérios (SC)			
O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:			
9.1 Resultados externos.			
9.2 Resultados internos.			
Pontos fortes			
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários	
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Grau de consecução dos objetivos do PE (1º, 2º e 3º CEB) A escola desenvolve processos de autoavaliação/reflexão, para melhorar os resultados internos e externos dos alunos (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento atingiu os objetivos e metas previstos no Projeto Educativo (pessoal docente 1º CEB e assistentes técnicos do 2º e 3º CEB) O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB e assistentes técnicos do 2º e 3º CEB) A oferta educativa do agrupamento é adequada (pessoal docente 2º e 3º CEB) 	
9.2	<ul style="list-style-type: none"> A escola tem melhorado a gestão de equipamento (1º, 2º e 3º CEB) A escola desenvolve processos de autoavaliação/reflexão, para melhorar os resultados internos e externos dos alunos (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças (pessoal docente pré-escolar) A Escola, ao nível dos Conselhos de Docentes, dos Departamentos Curriculares e do Conselho Pedagógico, faz uma análise dos resultados obtidos pelas crianças (pessoal docente pré-escolar) A avaliação dos resultados efetuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) O clima de escola criado pela atuação da Direção contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de agrupamento (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB) O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição das taxas do abandono escolar na minha disciplina, nas turmas em que lecionou, através da análise dos resultados escolares (pessoal docente 1º CEB) O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição das taxas de repetência, nas turmas em que lecionou, através da análise dos resul- 	

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
		<p>tados escolares (pessoal docente 1º, 2º e 3º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (assistentes técnicos 2º e 3º CEB)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os processos de organização interna, rentabilizando procedimentos. Desburocratização (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento atingiu os objetivos e metas previstos no Projeto Educativo (cerca de 20% do pessoal docente e 70% do pessoal não docente do pré-escolar, 65% do pessoal não docente do 1º CEB e 20% do pessoal docente e 45% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 20% do pessoal docente e 50% do pessoal não docente do pré-escolar, 85% do pessoal não docente 1º CEB e 45% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Criar uma cultura de agrupamento com maior envolvimento de todos os intervenientes (Agrupamento) Melhorar a regulação/reflexão da eficácia dos apoios educativos (1º, 2º e 3º CEB) 	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição das taxas do abandono escolar na minha disciplina, nas turmas em que lecionou através da análise dos resultados escolares (cerca de 20% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabe ou não responde) O clima de agrupamento criado pela atuação da Direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento (cerca de 50% do pessoal não docente do pré-escolar não sabem ou não respondem) O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (cerca de 65% do pessoal não docente do pré-escolar, 50% do pessoal não docente 1º CEB e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O clima do agrupamento criado pela atuação da Direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB)

5 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

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

Tabela 3 – Análise crítica

Factores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Boa comunicação por parte da equipa de Autoavaliação e órgãos internos	Distância dos JI e Escolas/Centros Escolares do 1.ºCEB, à escola sede, que dificultam a logística de aplicação e recolha de inquéritos
A comunidade educativa compreenda os objetivos e as vantagens da autoavaliação do Agrupamento	Falta de acesso à internet e/ou dificuldades na sua utilização no agrupamento
Participação da comunidade educativa na resposta aos questionários	
Boa colaboração dos Diretores de Turma/Titulares de Turma e Educadores na aplicação/recolha dos questionários	
Comunidade Educativa rigorosa e honesta na apreciação da qualidade e avaliação do Agrupamento	
Boa rede de Internet no agrupamento	
Rigor no cumprimento dos prazos por parte da Equipa de Autoavaliação	

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

⁷ O que influenciou negativamente a concretização do processo de auto-avaliação

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 objectivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projecto;
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação;
- 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. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar e complementar o ciclo de PDCA, através da evidenciação dos processos realizados;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados chave e aos resultados para as pessoas no pré-escolar.

Bibliografia (baseado nos livros de elaboração de relatórios)

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 auto-avaliação, Março 2007, Lisboa

ALAIZ, Vítor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição - *Auto-avaliação 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