

# Relatório de Autoavaliação

---

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



#### **Equipa de Autoavaliação da CAF:**

Anabel Gil; Cristina Casal; José Amado; José Robalo; Leonilde Aparício; Maria Manuela Sarai-va.

#### **Consultoria externa:**

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

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUÇÃO .....	8
<b>1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS .....</b>	<b>12</b>
<b>2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA .....</b>	<b>14</b>
2.1 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO .....	14
2.2 CRONOGRAMA DO PROJETO .....	15
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO .....	16
2.3.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i> .....	16
2.3.2 <i>Questionários</i> .....	19
<b>3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO .....</b>	<b>22</b>
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	22
3.1.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i> .....	22
3.1.2 <i>Questionários</i> .....	23
3.1.2.1 Níveis de participação .....	23
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	24
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente .....	31
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação .....	37
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	39
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA .....	39
3.2.1 <i>Introdução</i> .....	39
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i> .....	41
3.2.2.1 Pontos Fortes.....	41
3.2.2.2 Aspectos a Melhorar .....	42
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i> .....	45
3.2.3.1 Pontos Fortes.....	45
3.2.3.2 Aspectos a Melhorar .....	46
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i> .....	47
3.2.4.1 Pontos Fortes.....	47
3.2.4.2 Aspectos a Melhorar .....	48
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i> .....	50
3.2.5.1 Pontos Fortes.....	50

3.2.5.2	Aspetos a Melhorar .....	51
3.2.5.3	Pontos Fortes.....	55
3.2.5.4	Aspetos a Melhorar .....	57
3.2.6	<i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes .....</i>	<i>59</i>
3.2.6.1	Pontos Fortes.....	59
3.2.6.2	Aspetos a Melhorar .....	62
3.2.7	<i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas.....</i>	<i>65</i>
3.2.7.1	Pontos Fortes.....	65
3.2.7.2	Aspetos a Melhorar .....	66
3.2.8	<i>Critério 8 – Impacto na Sociedade .....</i>	<i>67</i>
3.2.8.1	Pontos Fortes.....	67
3.2.8.2	Aspetos a Melhorar .....	68
3.2.9	<i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave.....</i>	<i>69</i>
3.2.9.1	Pontos Fortes.....	69
3.2.9.2	Aspetos a Melhorar .....	70
<b>4</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA) .....</b>	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>

## Índice de Siglas

AA – Autoavaliação

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

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

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

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PDCA (Ciclo) – **Plan** (planear) – **Do** (Executar) – **Check** (Rever) – **Act** (Ajustar)

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

## *Índice de Figuras*

Figura 1 - Qualidade nas escolas.....	9
Figura 2 - Amigo Crítico .....	11
Figura 3 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP.....	12
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE .....	13
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação .....	14
Figura 6 - Cronograma do projeto .....	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 e ensino secundário .....	23
Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB .....	24
Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar .....	24
Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	25
Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB .....	25
Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar .....	26
Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	26
Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB .....	27
Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar .....	27
Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	28
Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB .....	28
Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar .....	29
Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	29
Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB .....	30
Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar .....	30
Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério .....	31
Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	32
Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB .....	32
Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar .....	33
Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	33
Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB .....	34
Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente do pré-escolar .....	34

---

Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário .....	35
Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB.....	35
Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar .....	36
Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede .....	36
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério .....	37
Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos .....	38
Gráfico 30 - 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 refletem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas.

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

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

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

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

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

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



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



Figura 1 - Qualidade nas escolas

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

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

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

### *Objetivos da autoavaliação nas Instituições Educativas*

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

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

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

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

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

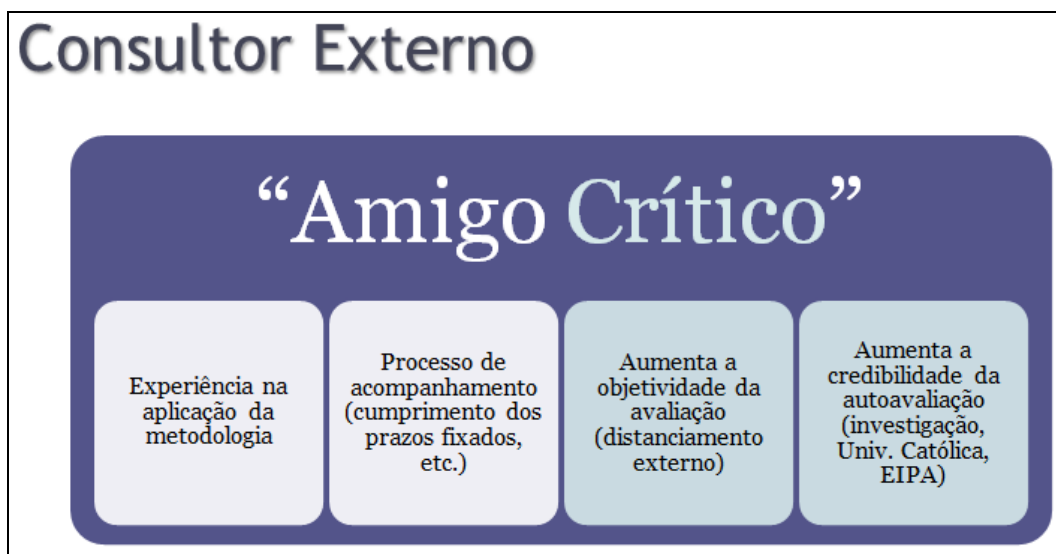
Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas Pedro Álvares Cabral, está a ser implementada pela primeira vez a *Common Assessment Framework*, a partir de agora designada por CAF, com vista à melhoria contínua do agrupamento, satisfazendo as necessidades do pessoal docente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

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

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

### *Amigo crítico*

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



**Figura 2 - Amigo Crítico**

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

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

## 1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

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

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

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

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

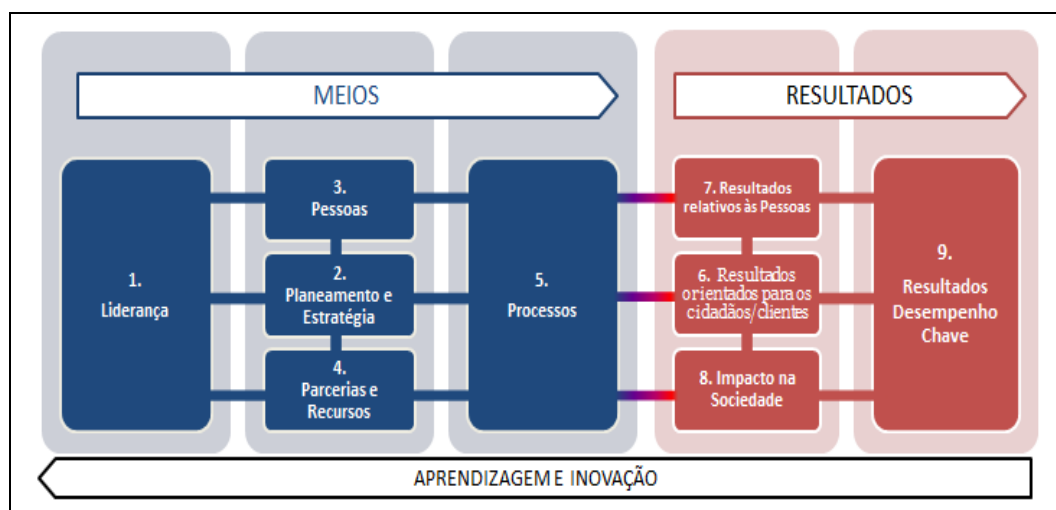


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

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 objetivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;

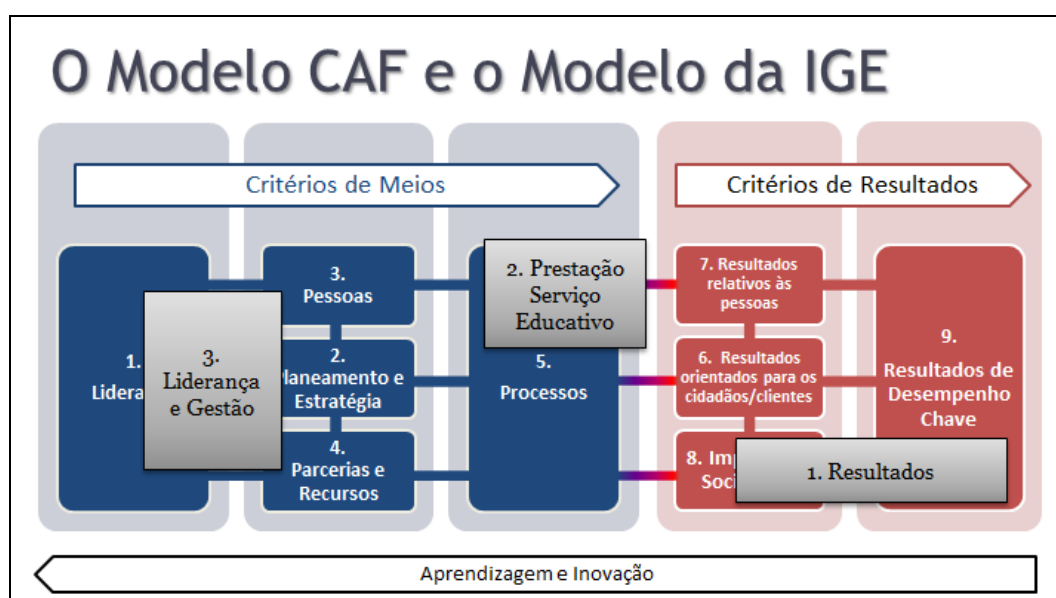
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola;
- Satisfazer os alunos e os pais/encarregados de educação (cidadão-cliente), e outras partes interessadas.

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

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

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

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



**Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE**

## 2 Instrumentos e metodologia adotada

### 2.1 Equipa de Autoavaliação

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

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

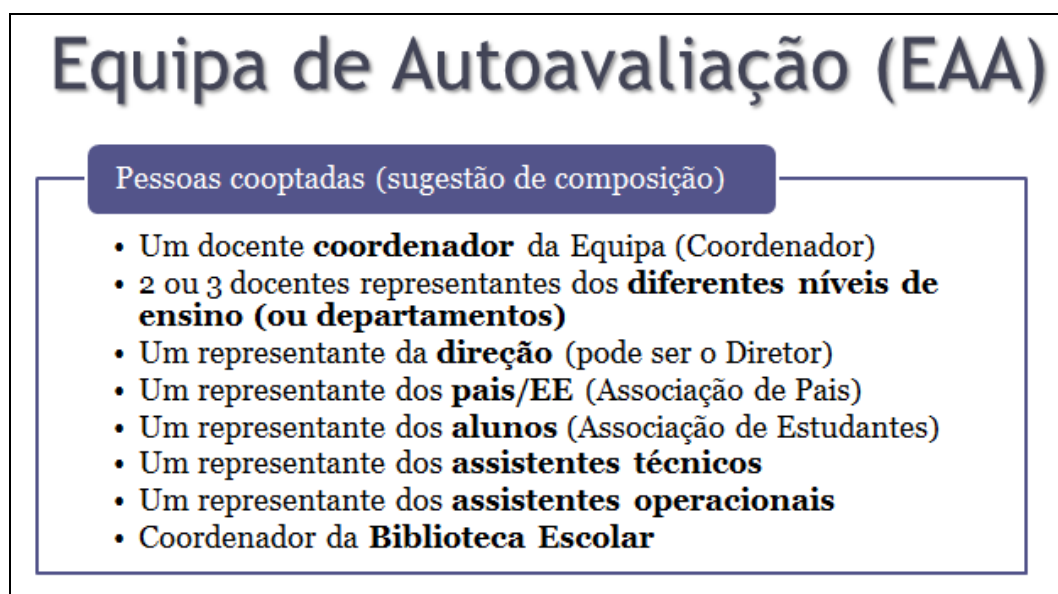


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas Pedro Álvares Cabral é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da equipa
  - Anabela Martins Ribeiro Gil
- Representante da Direção
  - Joaquim Santos
- Representantes do pessoal docente
  - Maria Manuela Saraiva (2º Ciclo)
  - Leonilde Aparício (3º Ciclo e Secundário)
  - Cristina Casal (3º Ciclo e Secundário)

- José Amado (3º Ciclo e Secundário)
  - José Robalo (Secundário)
- Representantes do pessoal não docente
  - (Assistente técnico)
  - (Assistente operacional)

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

## 2.2 Cronograma do Projeto

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

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas Pedro Álvares Cabral, que teve início em Julho 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 objetivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação);
- e) Preenchimento das GAA pela EAA, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;
- g) Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento com base nos questionários recolhidos e nas GAA;
- h) Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna, realizada no agrupamento, e das ações de melhoria a implementar.

O cronograma do projeto do Agrupamento de Escolas Pedro Álvares Cabral é ilustrado na figura seguinte:

Acções	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 projeto

## 2.3 Instrumentos de avaliação

### 2.3.1 Grelha de Autoavaliação

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

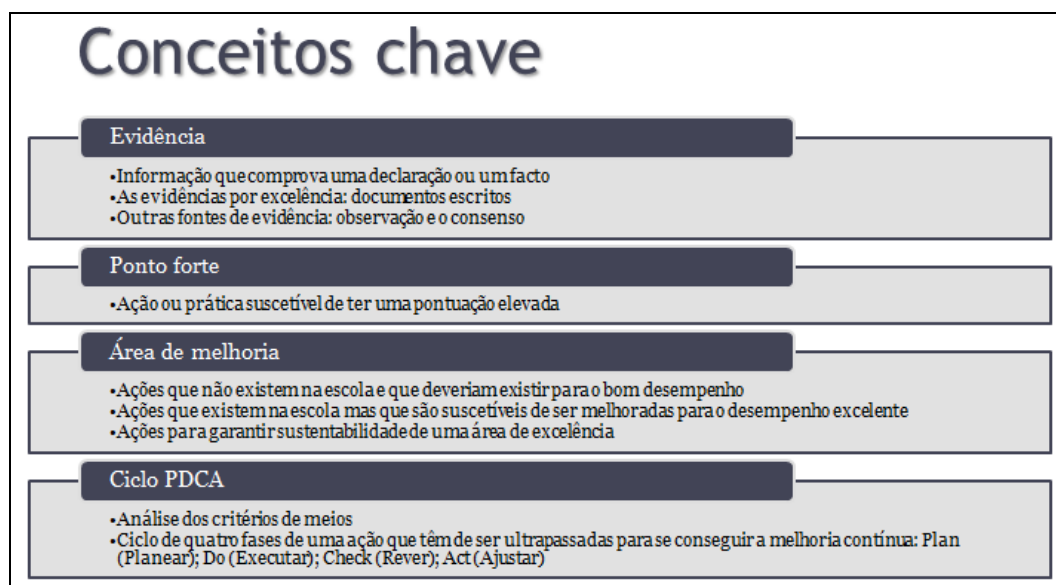
Tendo como fonte alguns indicadores já disponibilizados pelo *European Institute of Public Administration* (EIPA), fez-se uma abordagem por critérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais importantes para o agrupamento. Isso permitirá o *bench learning*, a nível nacional e europeu,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

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



Para o preenchimento das Grelhas de Autoavaliação a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento do agrupamento e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objetivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão do agrupamento.

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



**Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA**

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

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

Figura 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 objetivos principais:

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

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

### 2.3.2 Questionários

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

Os objetivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

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

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

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

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



Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

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

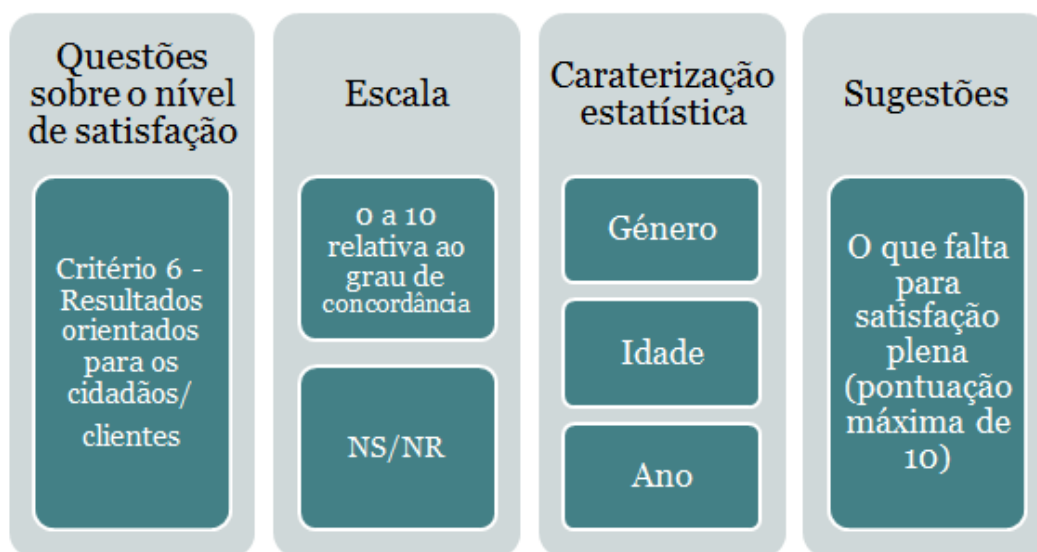


Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

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

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

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

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

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

### 3 Apresentação dos resultados da Autoavaliação

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

#### 3.1 Análise quantitativa

##### 3.1.1 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 seguintes<sup>1</sup>:

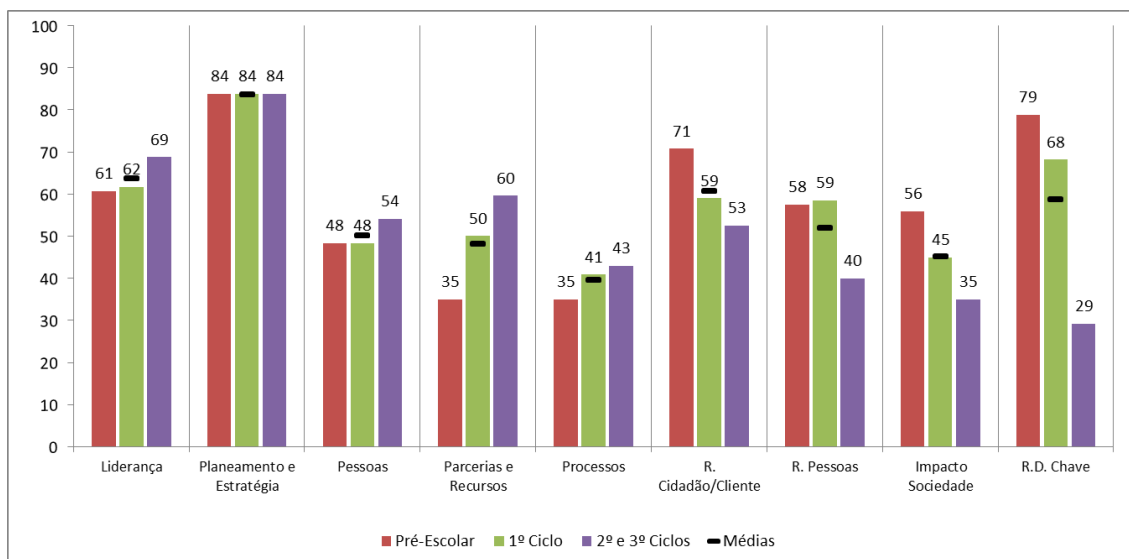


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe uma grande variação entre as pontuações atribuídas pela equipa de autoavaliação aos diversos ciclos, espelhando o conhecimento do Agrupamento que a mesma possui;
- Os critérios 5 *Processos* e 8 *Impacto na Sociedade* constituem-se como os critérios mais contrastantes pois apresentam as pontuação médias mais baixas de todos os ciclos de ensino;

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

- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Revisão/Avaliação, ainda que informal. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA passando para a fase de Ajustamentos, procurando evidências que suportem os processos informais de avaliação realizados aos processos do Agrupamento;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, uma tendência de melhoria nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados na sua globalidade e dos resultados-chave (nomeadamente ao nível da escola sede).

### 3.1.2 Questionários

#### 3.1.2.1 Níveis de participação

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

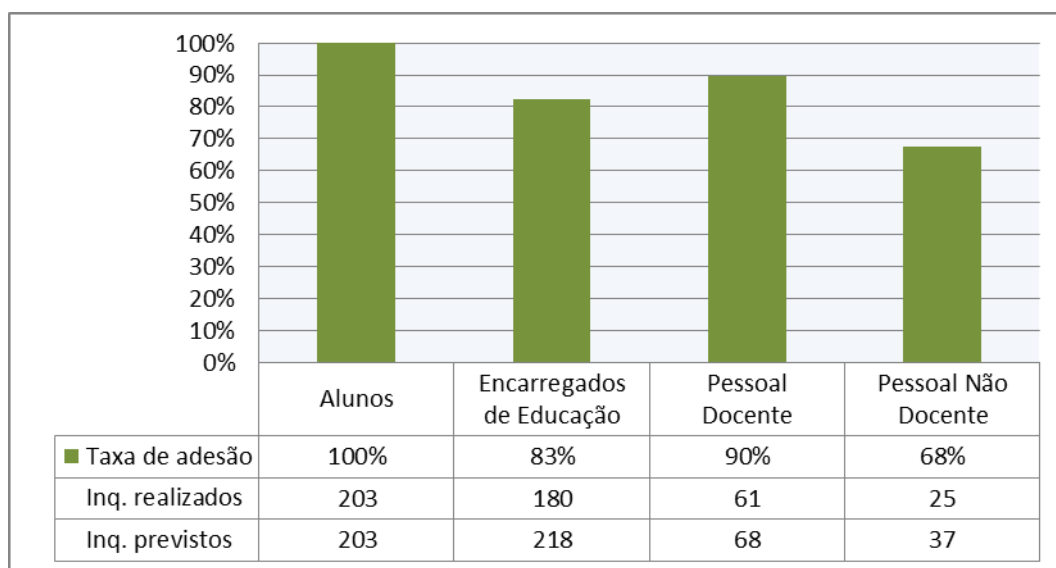


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário

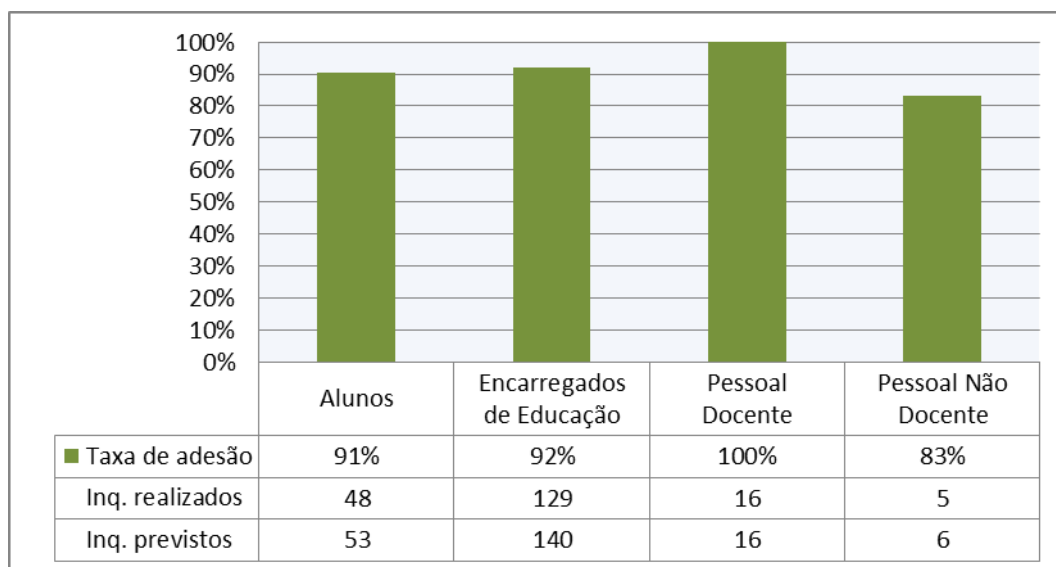


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

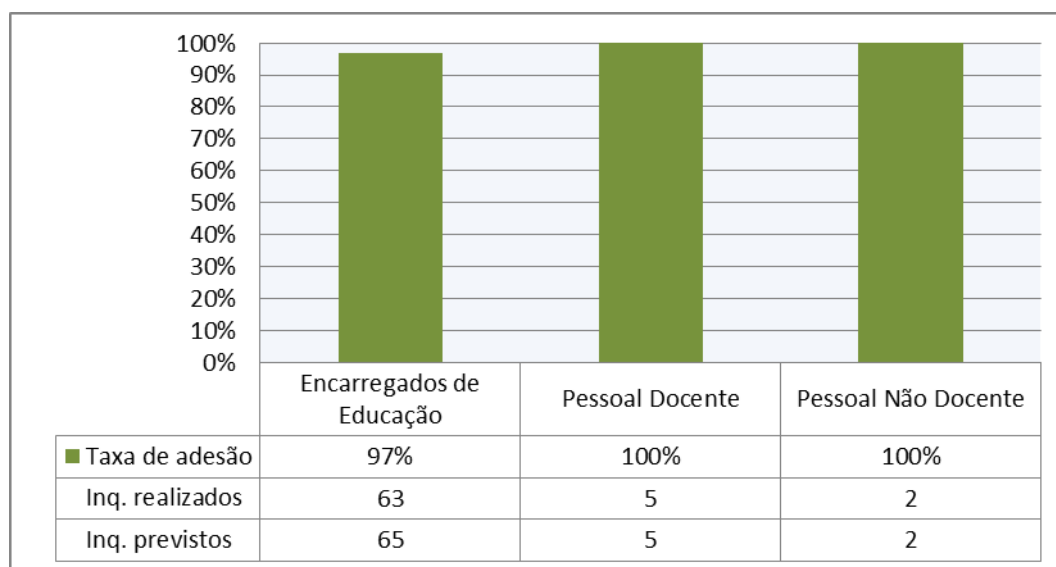


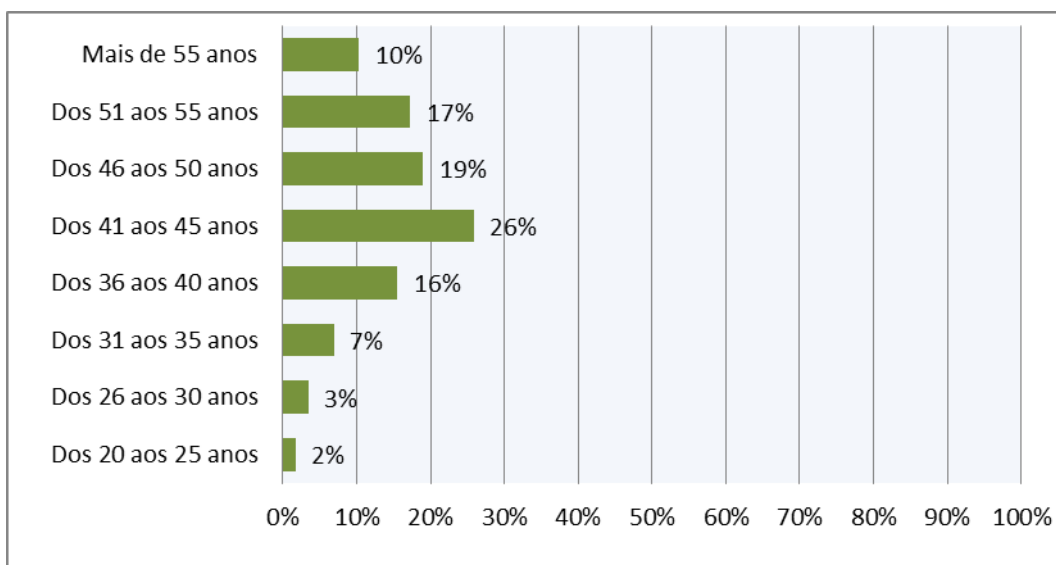
Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

### 3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

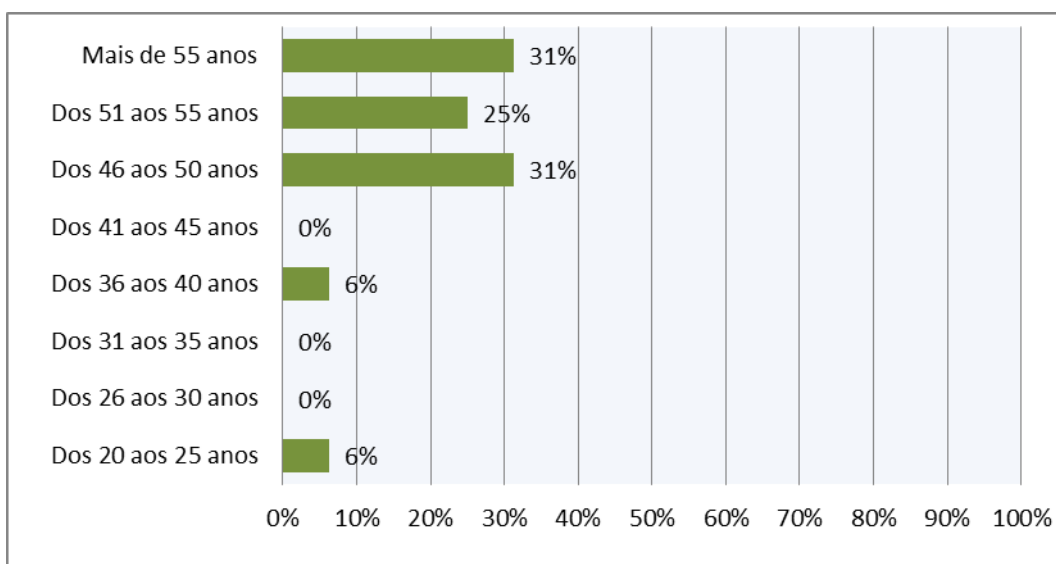
#### 3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

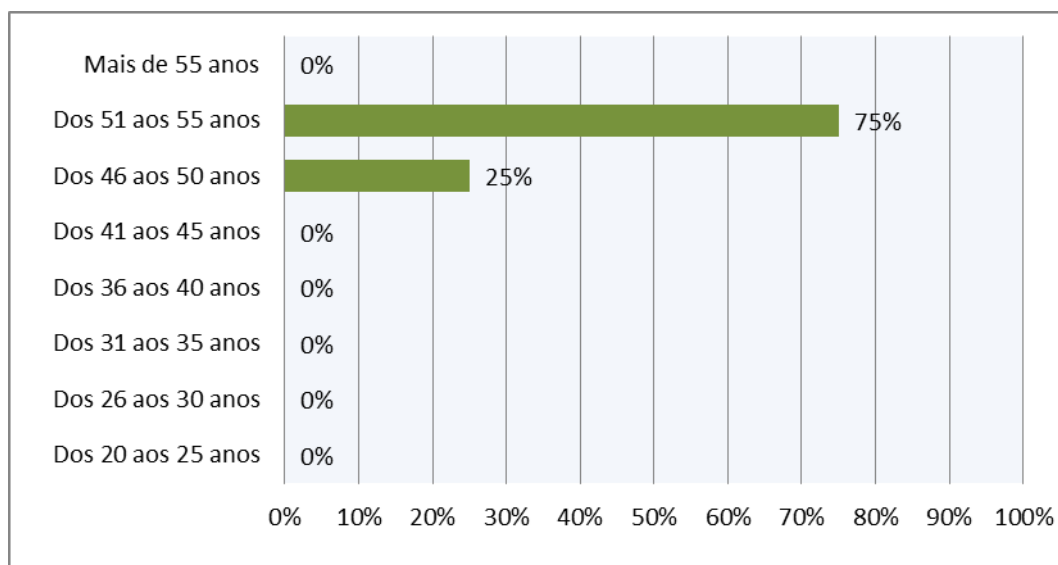




**Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário**

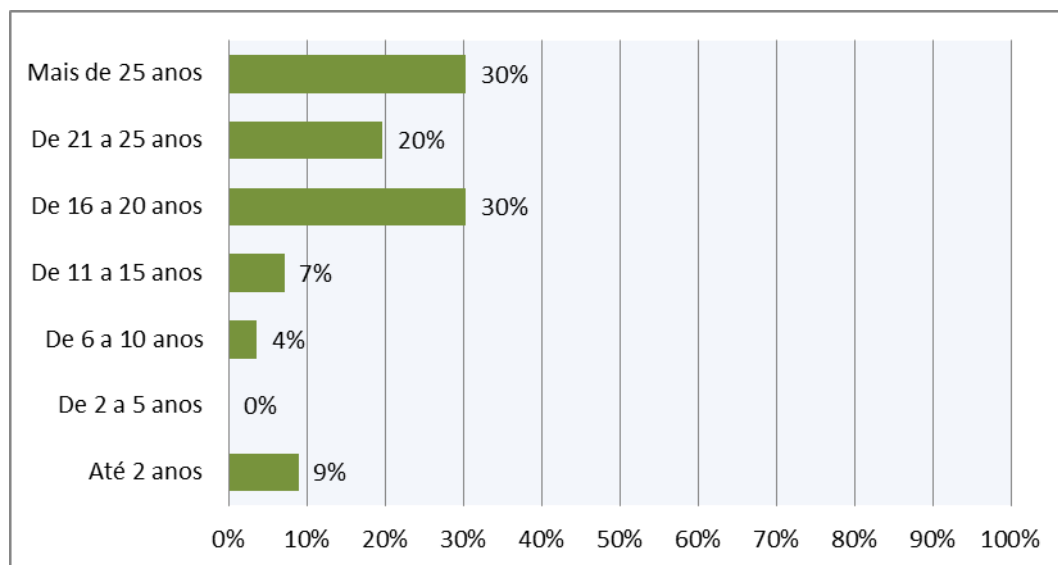


**Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB**

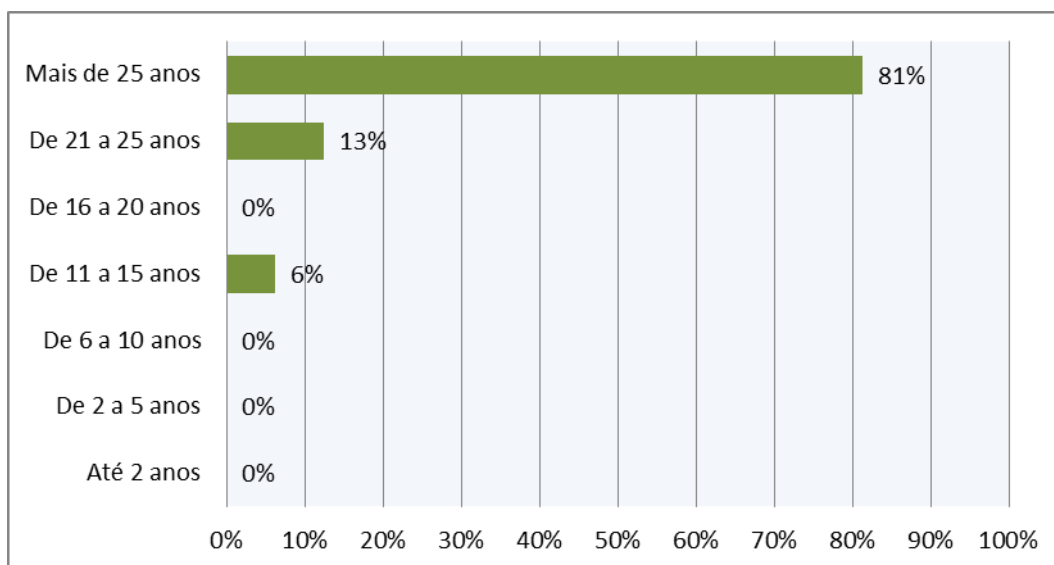


**Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar**

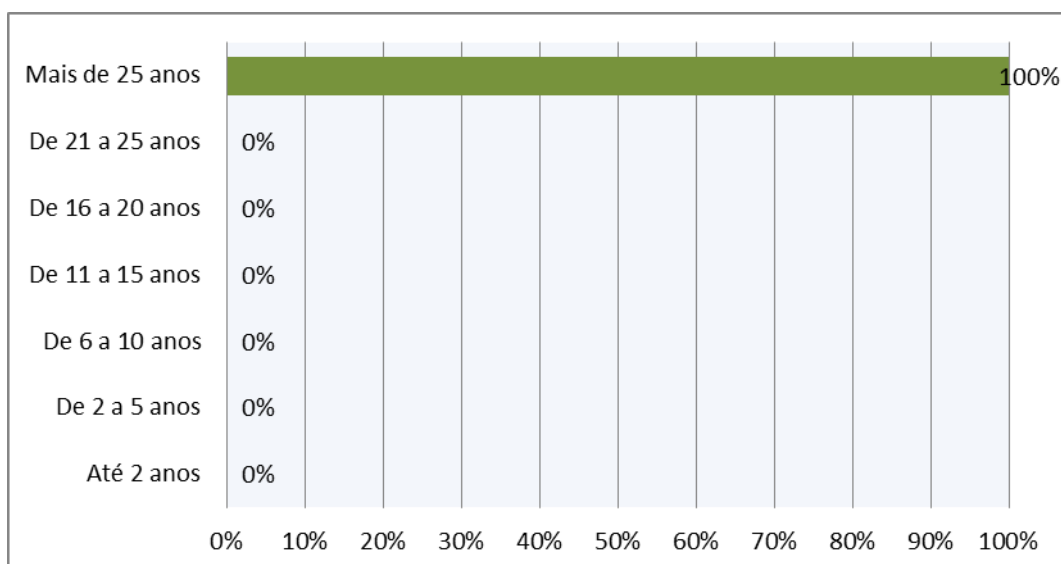
No que diz respeito à antiguidade no agrupamento, o resultado é o seguinte:



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



**Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB**



**Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar**

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

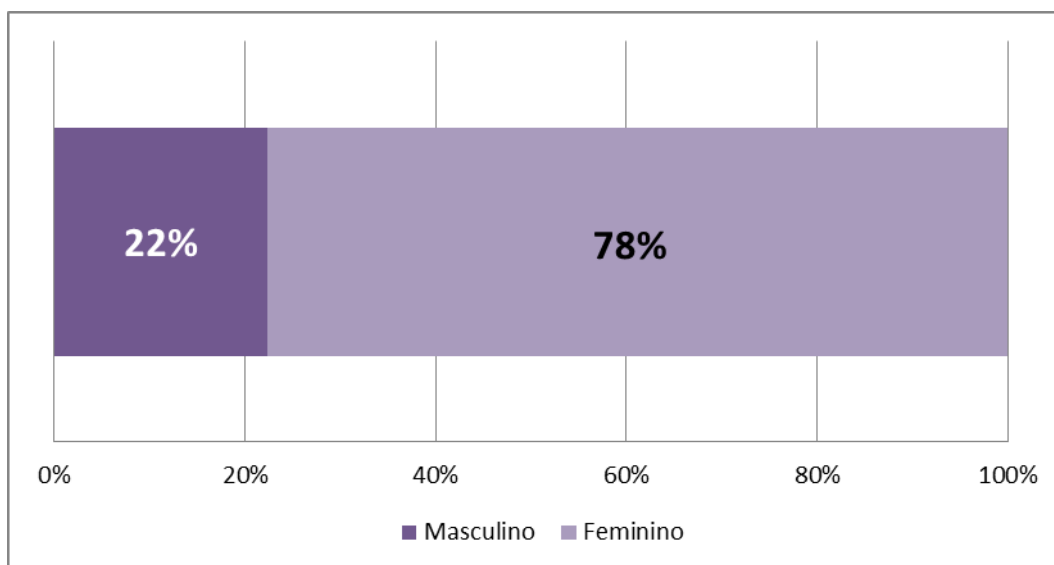


Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

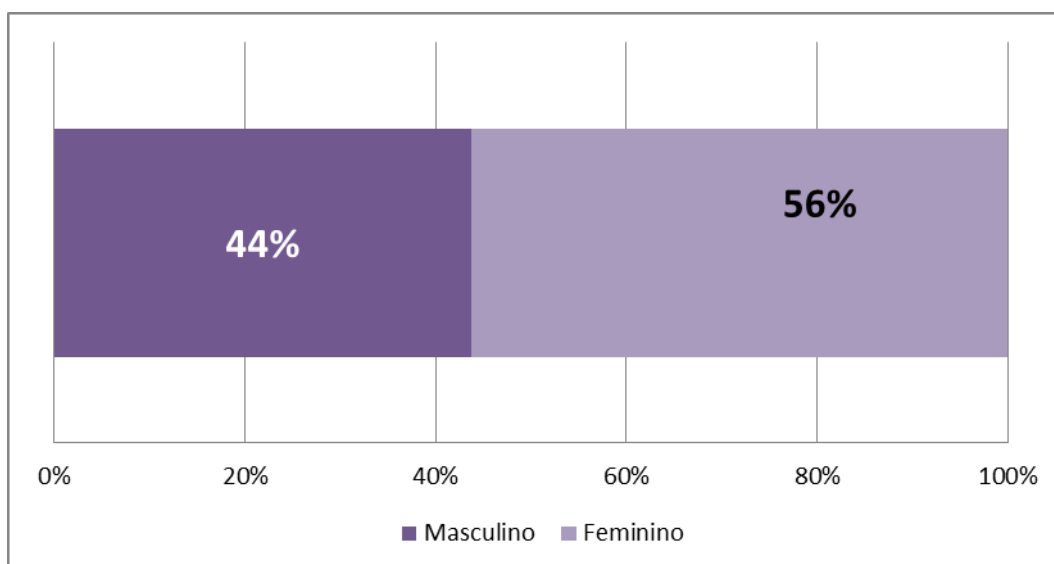


Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB

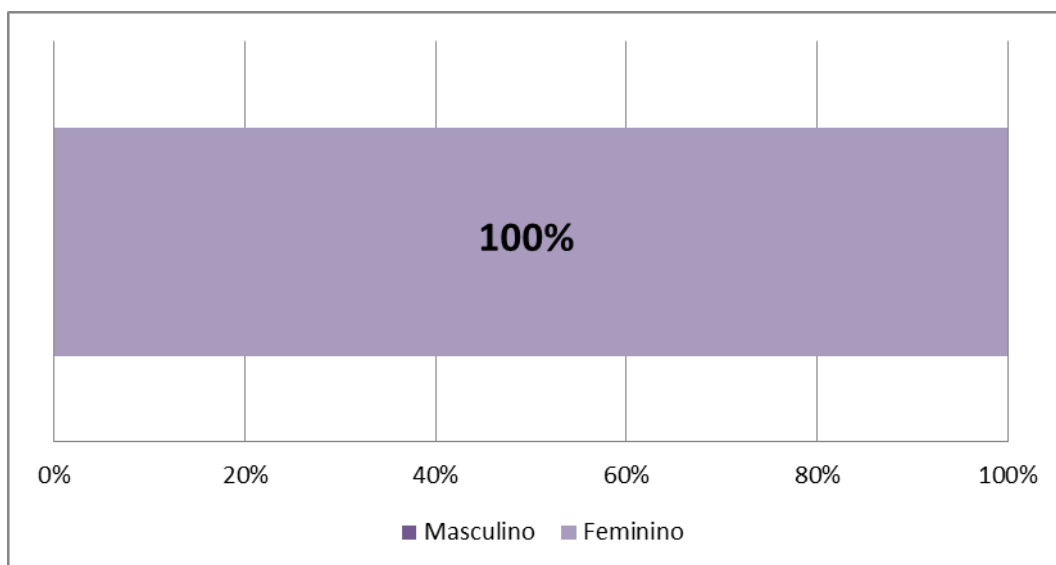


Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

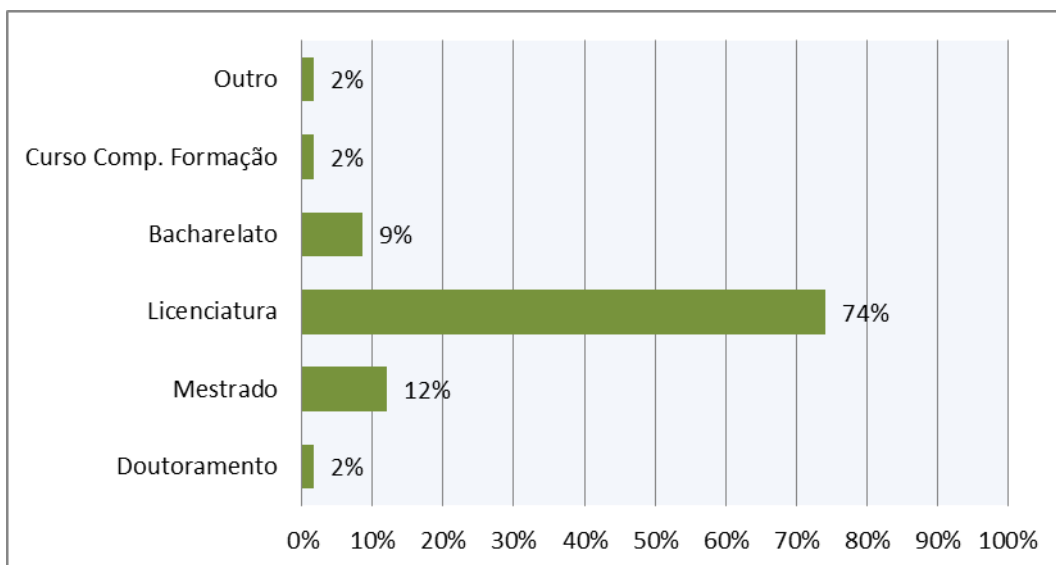
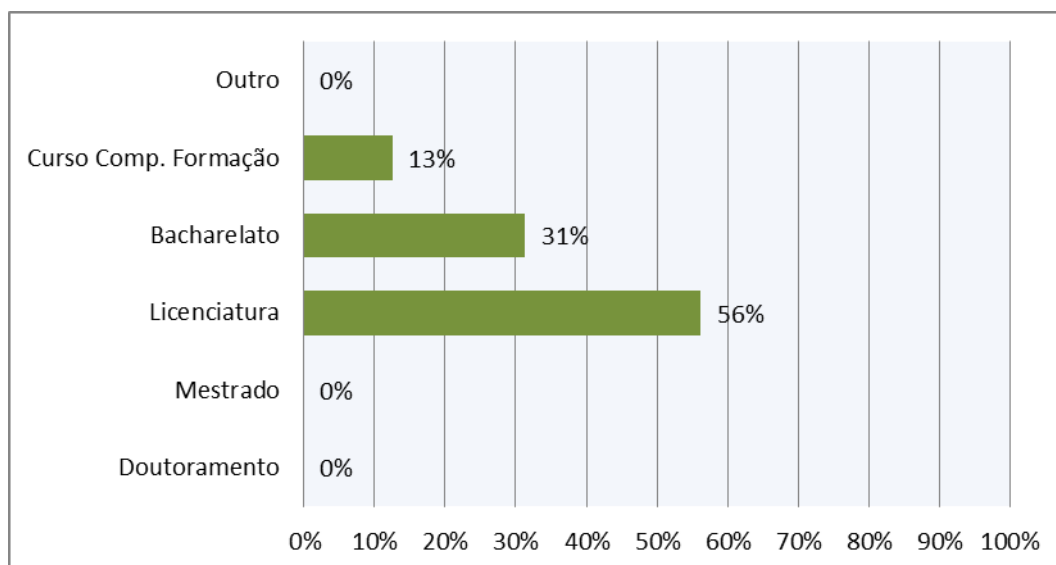
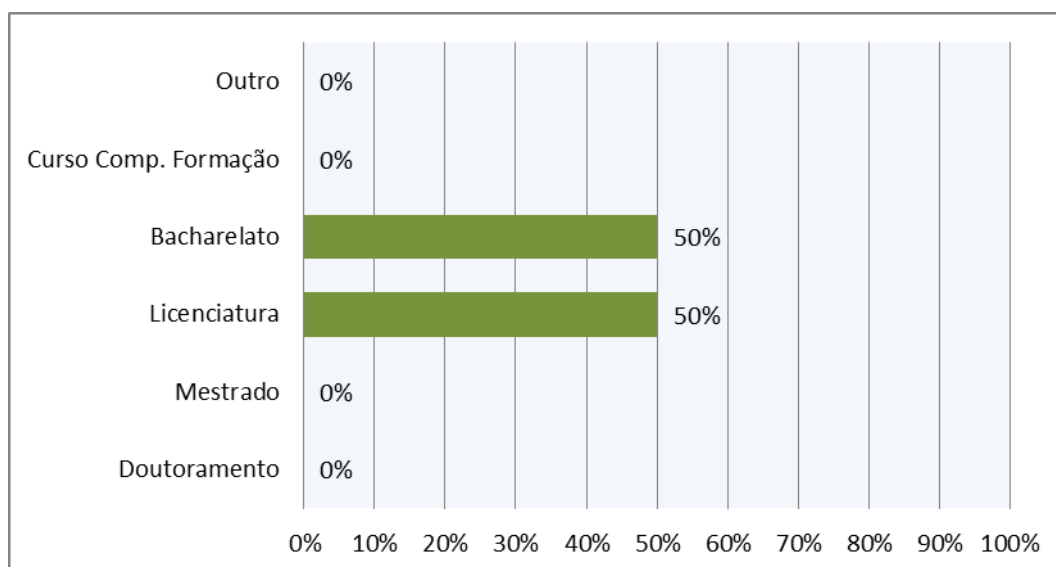


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário



**Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB**

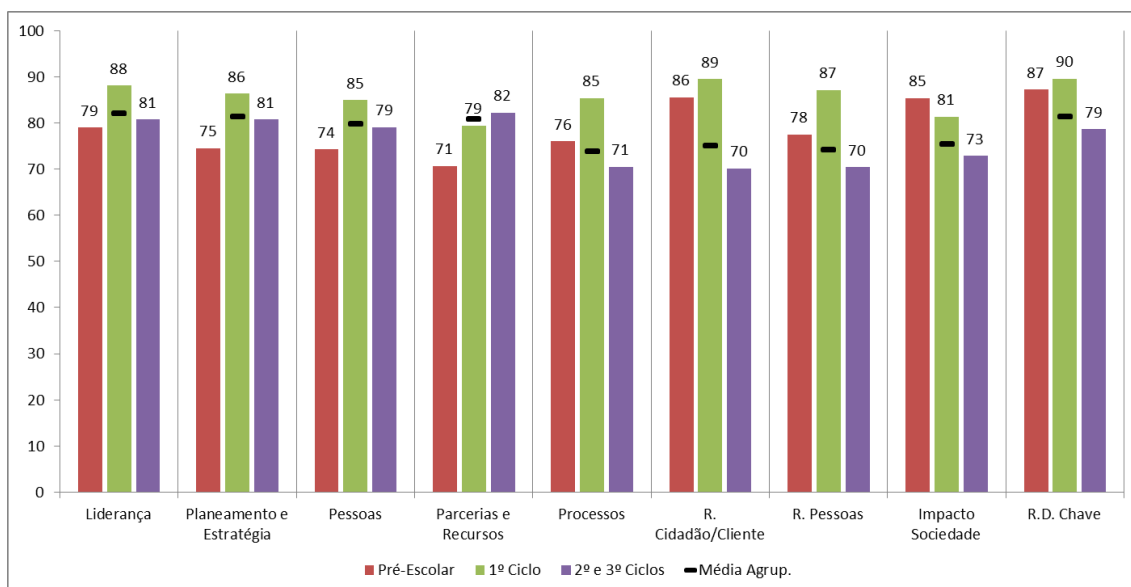


**Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar**

#### 3.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, por critério da CAF<sup>2</sup>, sendo o resultado o seguinte:

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



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

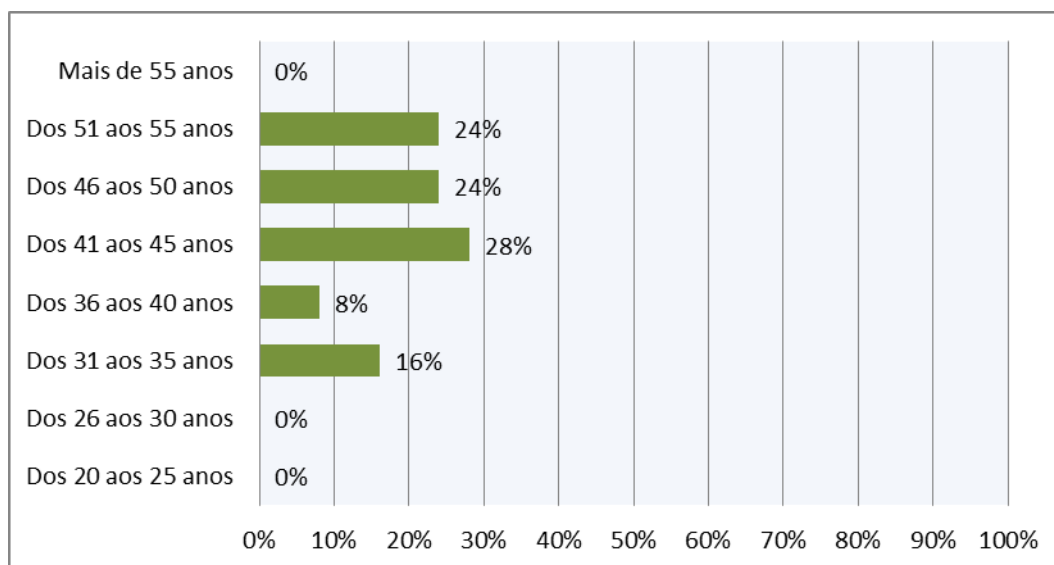
Da análise do *gráfico 17*, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, evidencia-se o 1º CEB com pontuações sempre acima da média.

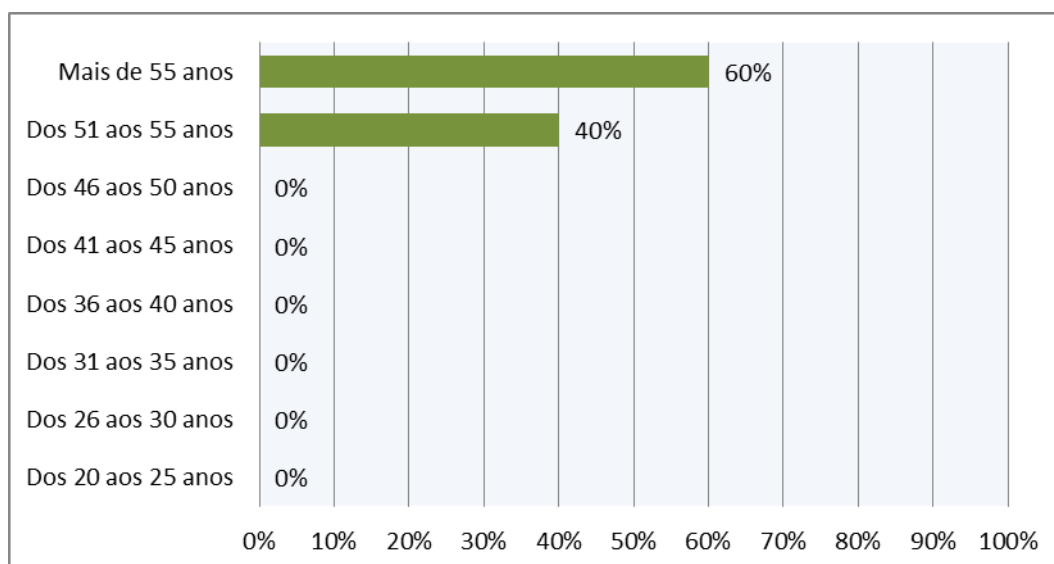
### 3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

#### 3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

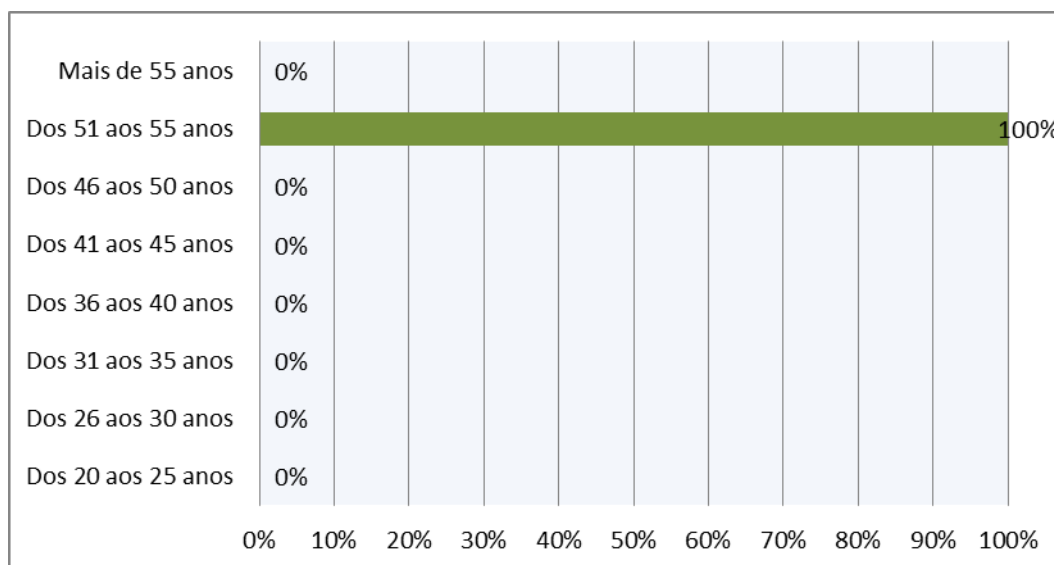


**Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário**



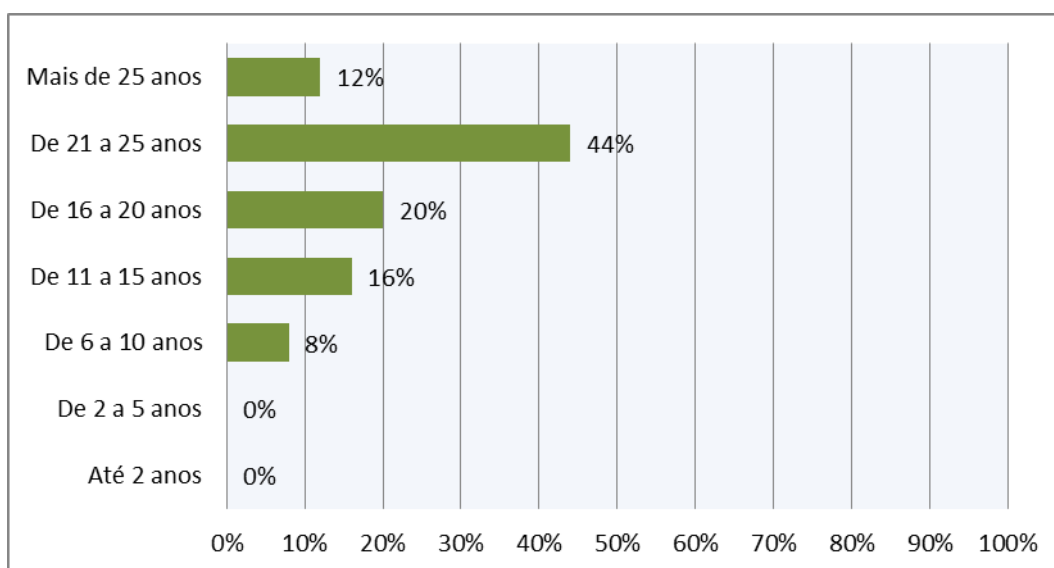
**Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB**



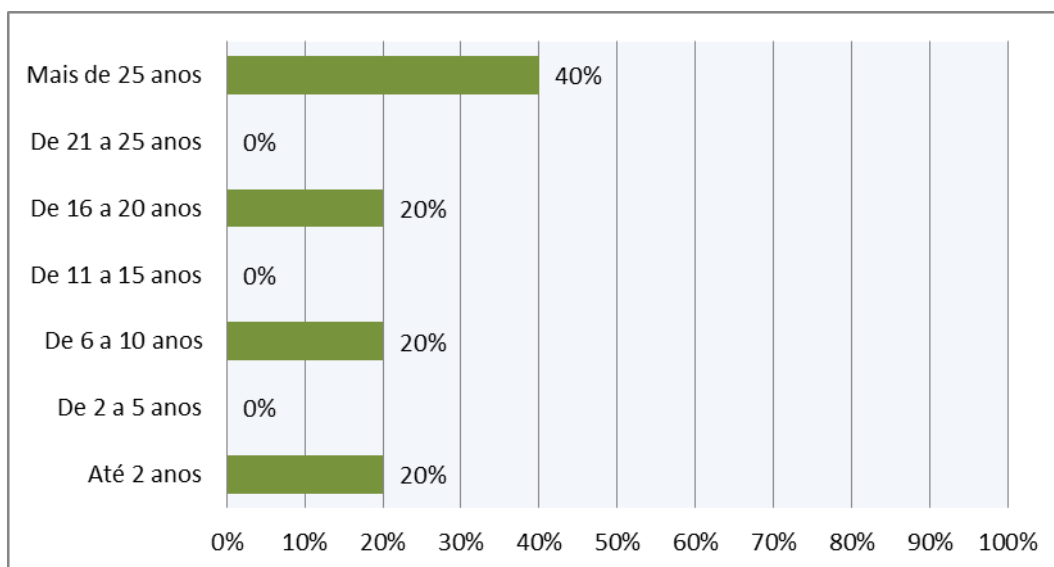


**Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar**

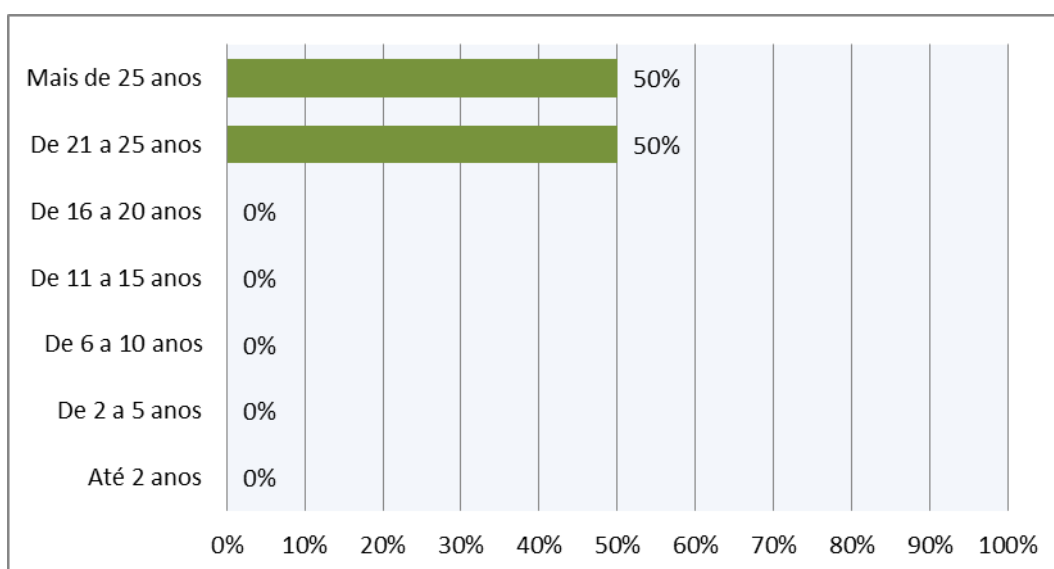
No que diz respeito à antiguidade no agrupamento, o resultado é o seguinte:



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



**Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB**



**Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente do pré-escolar**

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

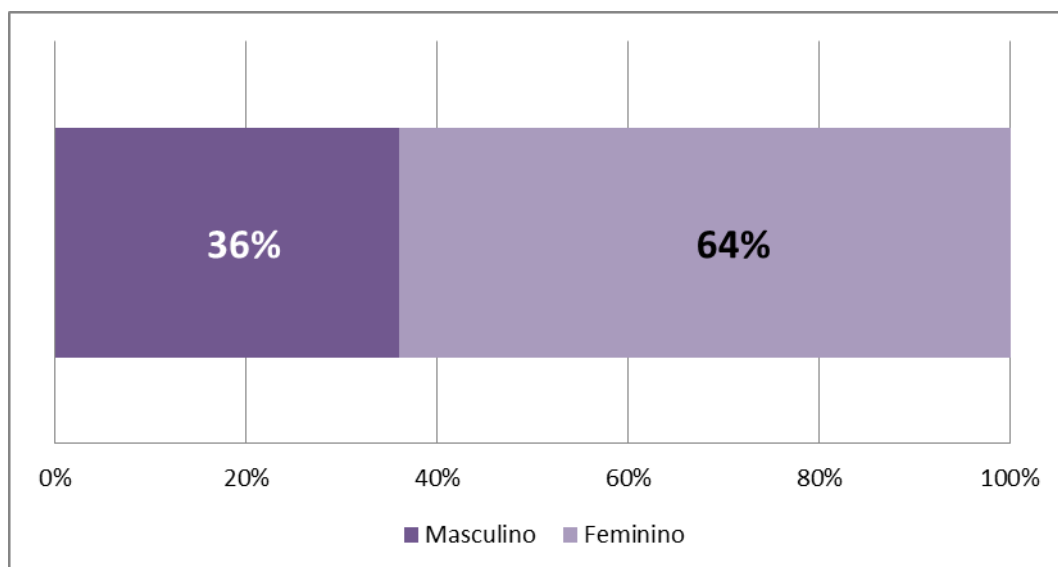


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

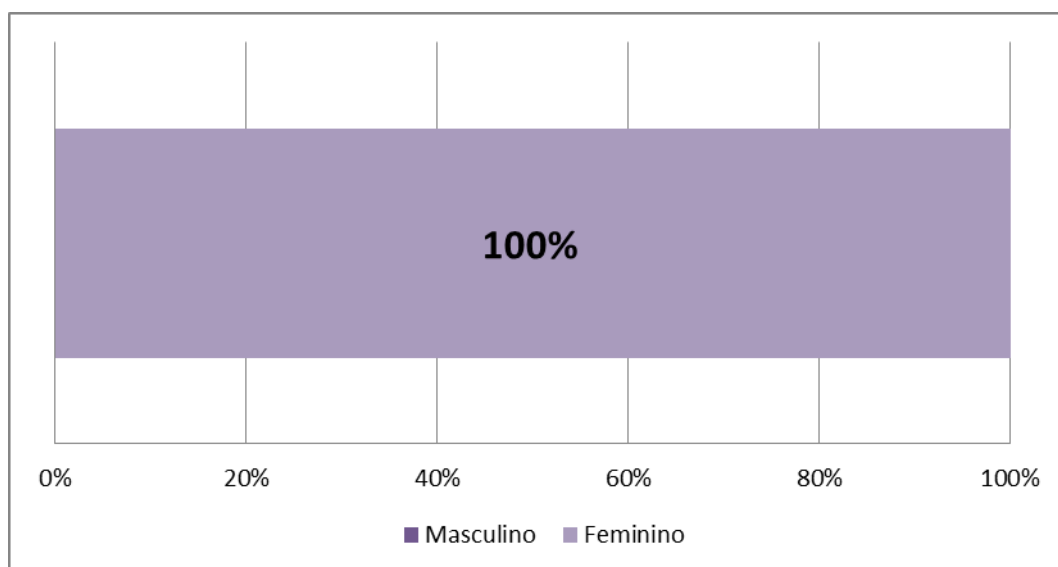


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

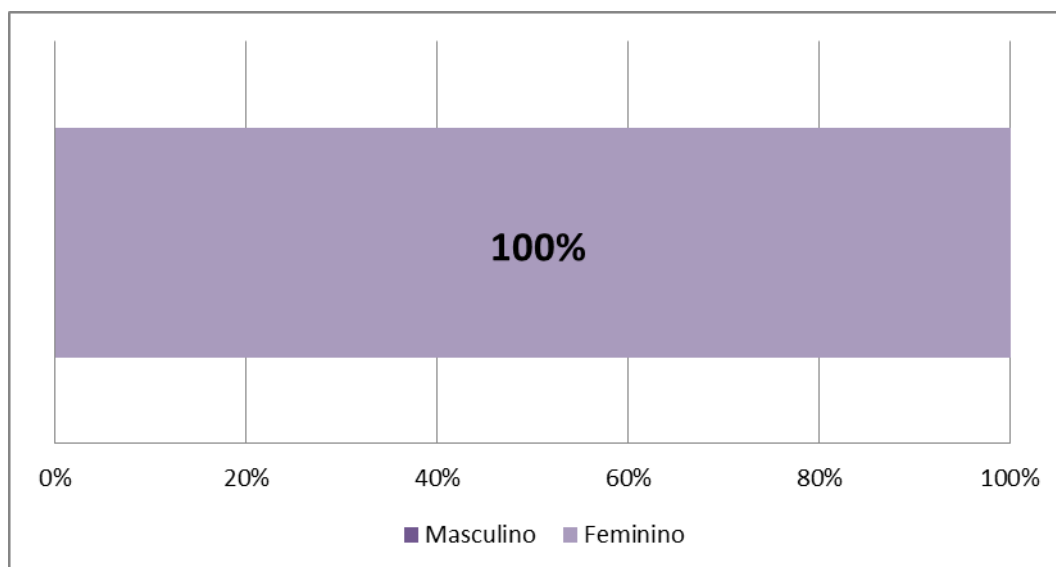


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 56% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

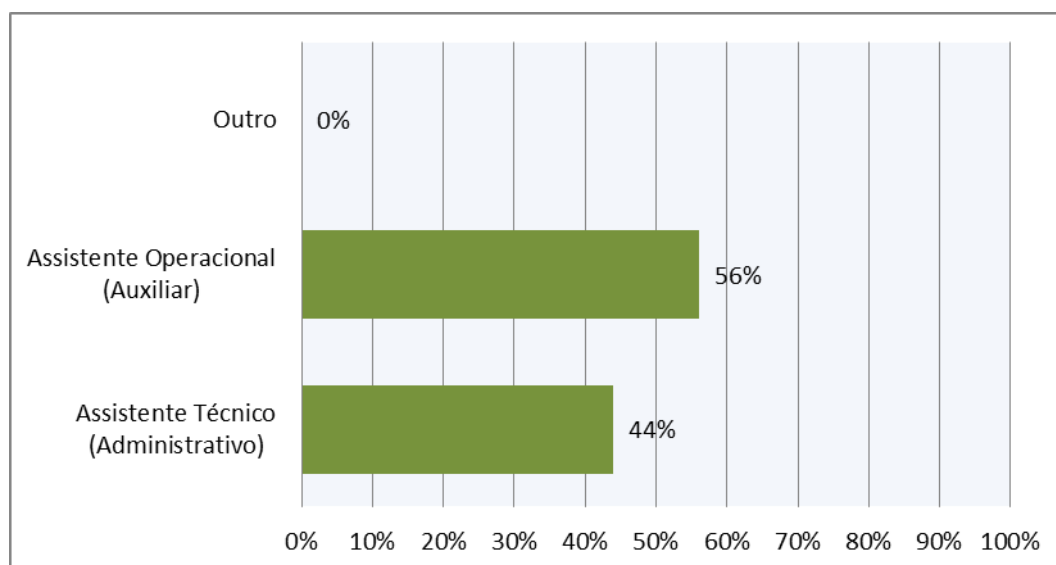


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede

### 3.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente, por critério da CAF<sup>3</sup>, sendo o resultado o seguinte:

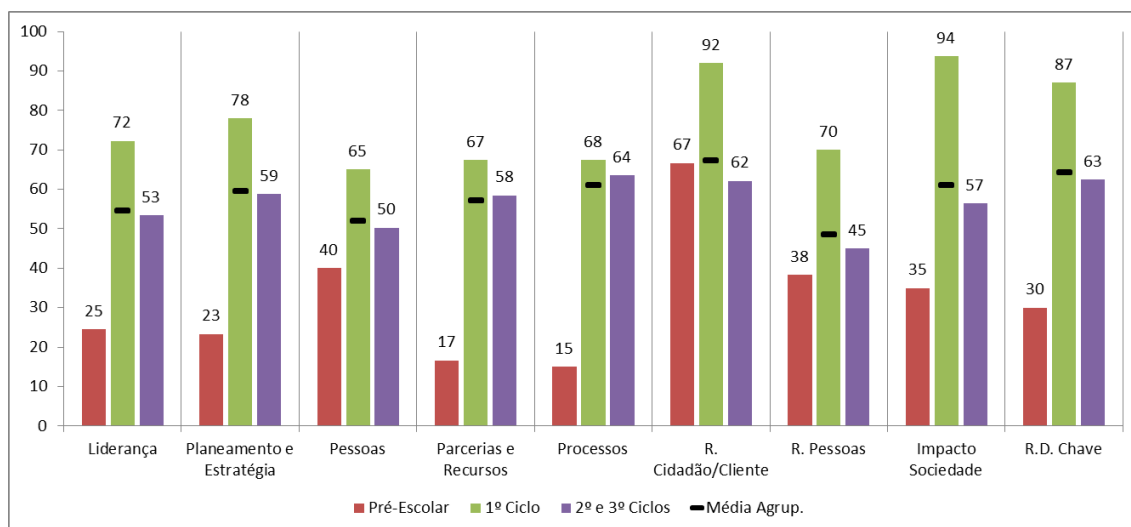


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

Da análise do gráfico 28, conclui-se:

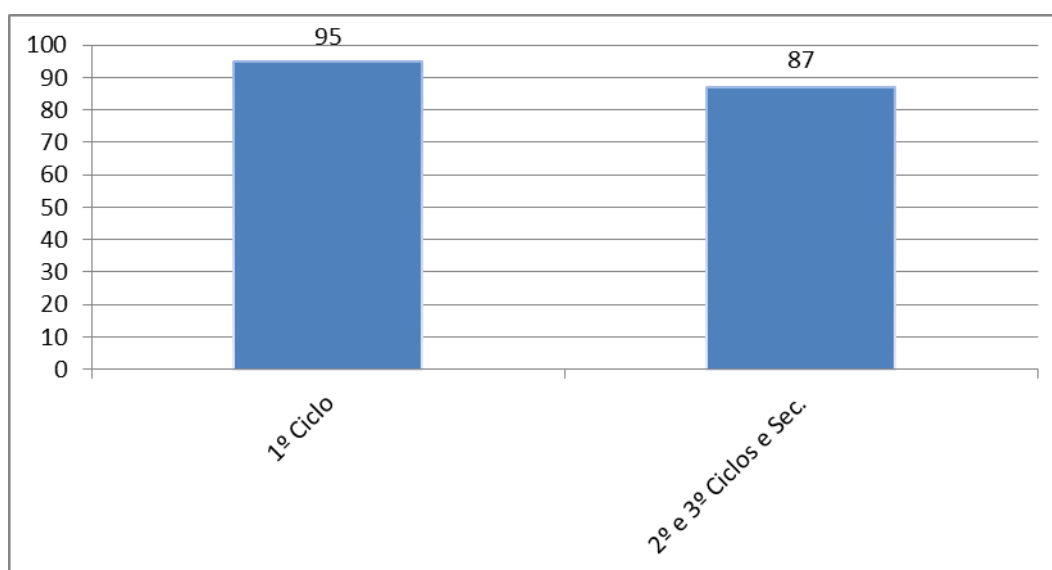
- Do confronto das pontuações médias atribuídas pelo pessoal não docente, existe uma avaliação bastante positiva;
- Evidencia-se o pessoal não docente do pré-escolar com pontuações abaixo da média em todos os critérios.

### 3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação

#### 3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

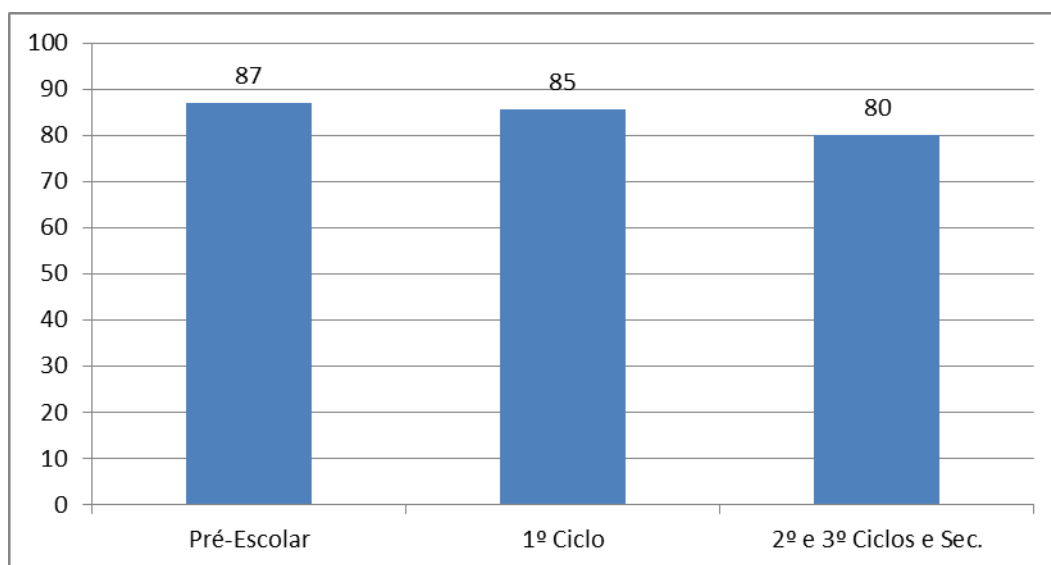
Relativamente aos resultados dos questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação sobre o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento do agrupamento e dos serviços prestados obteve-se:

<sup>3</sup> 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 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações acima de 87.



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

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

- Existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Destaca-se a diferença no nível da satisfação dos encarregados de educação dos alunos da escola sede comparativamente com os restantes estabelecimentos de ensino.

### 3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

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

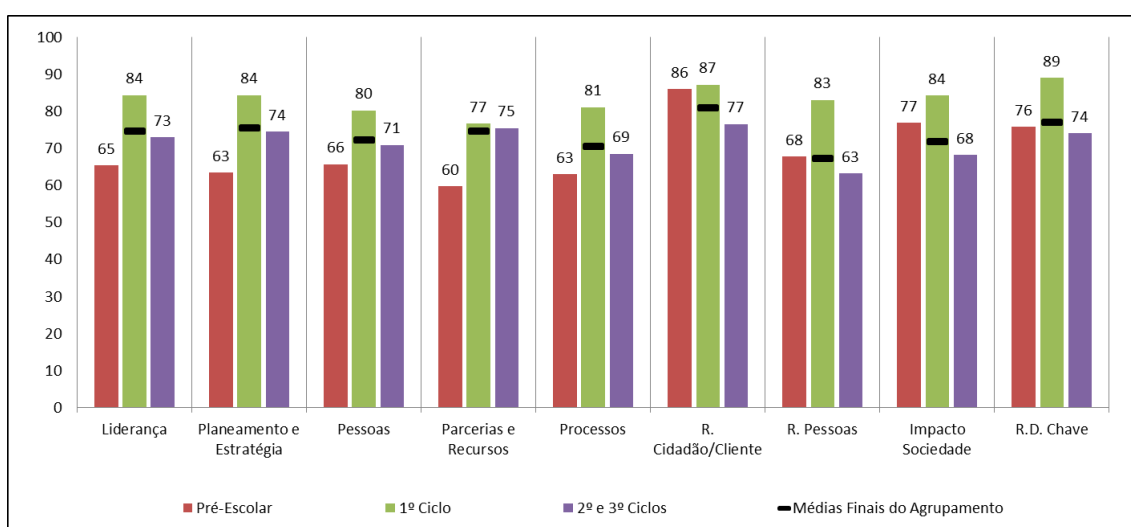


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

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

## 3.2 Análise qualitativa

### 3.2.1 Introdução

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

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

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

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

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



### 3.2.2 Critério 1 – Liderança

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

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

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

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

#### 3.2.2.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empenho da Direção na organização, gestão e avaliação</li> </ul>
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da informação</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º e 3º CEB e Secundário	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conheço a Missão, Visão e Valores do agrupamento.</li> </ul>	Pessoal docente
Agrupamento	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agrupamento deu a conhecer aos pais/encarregados de educação os aspetos fundamentais do Projeto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Atividades.</li> </ul>	Pessoal docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	1.1	• Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição.	Pessoal docente
Pré-Escolar	1.1	• Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição.	Pessoal docente
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	1.2	• A Direcção 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 docente
Pré-Escolar	1.2	• A Direcção respeita as decisões relativas à gestão curricular e às de carácter pedagógico adotadas no departamento do pré-escolar.	Pessoal docente
Agrupamento	1.3	• A Direcção 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	1.4	• O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços.	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	1.1	• A Direcção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Assistentes técnicos
1º CEB	1.1	• A Direcção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Pessoal não docente
1º CEB	1.3	• O chefe mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente.	Pessoal não docente

### 3.2.2.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar o trabalho desenvolvido na escola, com outras organizações</li> <li>• Melhorar a ação junto do Pessoal Auxiliar visando responder de forma eficaz às suas expectativas e problemas</li> </ul>
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento das necessidades a nível de formação do Pessoal não Docente em articulação com o Centro de Formação</li> <li>• Falta de atuação imediata e eficaz na resolução de problemas e na aplicação de sanções</li> <li>• Criação/Dinamização de projetos culturais e de melhoria da disciplina (educação) dos alunos</li> <li>• Criar um Plano de emergência para a escola</li> </ul>

### Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar

<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento das necessidades a nível de formação do Pessoal não Docente em articulação com o Centro de Formação</li> <li>Criar um Plano de emergência para a escola</li> </ul>
--------------------	--

### Questionários – Aspetos a Melhorar

Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-escolar e 2º e 3º CEB e Secundário	1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objetivos do agrupamento explicitados no Projeto Educativo.</li> </ul>	Pessoal não docente
2º e 3º CEB e Secundário	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.</li> </ul>	Assistentes operacionais
Pré-escolar e 2º e 3º CEB e Secundário	1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias.</li> </ul>	Pessoal não docente
2º e 3º CEB e Secundário	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O chefe mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente.</li> </ul>	Assistentes operacionais
2º e 3º CEB e Secundário	1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente.</li> </ul>	Assistentes operacionais

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

- A Direcção desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de agrupamento (cerca de 50% do pessoal não docente do pré-escolar)
- A Direcção 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 50% do pessoal não docente do pré-escolar)

- 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 50% do pessoal não docente do pré-escolar)
- 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 60% do pessoal não docente do 1º CEB)
- A Direcção 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 1º CEB)
- A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação das crianças, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (cerca de 50% do pessoal não docente do pré-escolar)
- A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB)
- A Direcção estabelece protocolos com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança (cerca de 50%% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% do 1º CEB)

### 3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

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

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

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

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

#### 3.2.3.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Projeto Educativo está alicerçado nas realidades da Escola e locais</li> <li>• Canais de comunicação variados e eficazes</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>Agrupamento</b>	2.1	• O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	<b>Pessoal docente</b>
<b>Agrupamento</b>	2.2	• A Direção e o Conselho Pedagógico avaliam a eficácia das estratégias desenvolvidas.	<b>Pessoal docente</b>
<b>1º, 2º e 3º CEB e Secundário</b>	2.3	• O agrupamento implementa o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno, e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada.	<b>Pessoal docente</b>
<b>Agrupamento</b>	2.4	• O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.	<b>Pessoal docente</b>
<b>1º CEB</b>	2.3	• O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor.	<b>Pessoal não docente</b>

### 3.2.3.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação e autorregulação da Escola, com base nos resultados evidenciados nos relatórios</li> <li>Desenvolver a prática de troca de experiências com outras escolas visando a melhoria da gestão</li> </ul>

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

- 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 (cerca de 40% do pessoal não docente do 1º CEB, 50% do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB e Secundário)
- A Direcção 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 25% do pessoal não docente do 2º e 3º CEB e Secundário)
- A Direcção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB e 50% do pré-escolar)
- O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe as crianças na ausência do educador (todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- As estratégias de atuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB e 50% do pré-escolar)

### 3.2.4 Critério 3 – Pessoas

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

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

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

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

#### 3.2.4.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade do PND no envolvimento das atividades</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade do PND no envolvimento das atividades</li> </ul>
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição de serviço ao PD satisfatório</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>Agrupamento</b>	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>1º, 2º e 3º CEB e Secundário</b>	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção valoriza e divulga o esforço e o sucesso profissional dos professores e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu desenvolvimento e responsabilidade.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Agrupamento</b>	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agrupamento promove uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos seus profissionais, identificando os aspetos mais fracos e as áreas prioritárias para a melhoria do seu desempenho.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Agrupamento	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.</li> </ul>	Pessoal docente
Agrupamento	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção valoriza e promove formas de ajudar os educadores a melhorarem o seu desempenho.</li> </ul>	Pessoal docente
1º CEB	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho.</li> </ul>	Pessoal não docente

### 3.2.4.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o clima de escola e das relações interpessoais</li> <li>Excesso de burocratização</li> <li>Relação humana estabelecida entre os vários elementos do pessoal não docente evidencia a existência de problemas</li> <li>Tomada em consideração da opinião e do sentir dos parceiros educativos</li> <li>Disponibilização de tempos da componente não letiva, para realização de trabalho de equipa</li> </ul>
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustamento de procedimentos com base na informação contida nos relatórios periódicos</li> </ul>
Pré-escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustamento de procedimentos com base na informação contida nos relatórios periódicos</li> </ul>
Comuns ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior valorização e reconhecimento do empenho do pessoal docente</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico das crianças.</li> </ul>	Pessoal não docente
2º e 3º CEB e Secundário	3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades.</li> </ul>	Assistentes operacionais



Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º e 3º CEB e Secundário	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento incentiva e facilita a frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional.</li> </ul>	Assistentes operacionais
2º e 3º CEB e Secundário	3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho.</li> </ul>	Pessoal não docente
2º e 3º CEB e Secundário	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho.</li> </ul>	Assistentes operacionais
2º e 3º CEB e Secundário	3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.</li> </ul>	Pessoal não docente

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

- A Direcção 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 (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar)

### 3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Neste critério, avalia-se a forma como a Organização Escolar planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo:

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

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

- 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.

#### 3.2.5.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de recursos tecnológicos adequada e atualizada</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de recursos tecnológicos adequada e atualizada</li> </ul>
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa gestão ao nível do orçamento do agrupamento</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>1º CEB</b>	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-escolar e 1º CEB	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> </ul>	Pessoal docente
Agrupamento	4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O educador fomenta o desenvolvimento de projetos inovadores, internos e externos, geradores de conhecimento envolvendo a comunidade educativa.</li> </ul>	Pessoal docente
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento, através dos seus órgãos competentes, gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objetivos de aplicação da despesa.</li> </ul>	Assistentes técnicos
2º e 3º CEB e Secundário	4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.</li> </ul>	Pessoal não docente
2º e 3º CEB e Secundário	4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento, através dos seus órgãos competentes, utiliza e gere os recursos materiais atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente.</li> </ul>	Assistentes técnicos
2º e 3º CEB e Secundário	4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	Assistentes técnicos
2º e 3º CEB e Secundário	4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	Assistentes operacionais

### 3.2.5.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de um espaço polivalente, para a prática desportiva, realização de palestras e conferências e área de exposições (auditório)</li> </ul>

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria das instalações e espaços envolventes (refeitório, recreios, espaço para desenvolvimento da atividade prática física e desportiva,...)</li> <li>Minimizar a necessidade das deslocações à escola sede</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de criação de uma Biblioteca Escolar e recursos tecnológicos adequados e atualizados</li> <li>Melhoria das instalações e espaços envolventes (refeitório, recreios, espaço para desenvolvimento da atividade prática física e desportiva,...)</li> <li>Minimizar a necessidade das deslocações à escola sede</li> </ul>
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer parcerias com outras instituições de apoio a crianças com deficiência</li> <li>Necessidade de envolvimento em projetos de inovação a nível nacional</li> <li>Necessidade de criar um Plano de Emergência e realizar simulacros</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento demonstra recetividade 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).</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>Pré-escolar e 2º e 3º CEB e Secundário</b>	4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>

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

- A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º CEB e Secundário)
- A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento (cerca de 40% do pessoal docente do pré-escolar)
- 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) (cerca de 25% do pessoal docente do 1º CEB e 40% do pré-escolar)
- A Direcção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º CEB e Secundário e 45% do 1º CEB)
- 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 40% do pessoal não docente do 1º CEB e 50% do pré-escolar)
- 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) (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- O agrupamento, através dos seus órgãos competentes, gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objetivos de aplicação da despesa (cerca de 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB e Secundário, 60% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (cerca de 40% do pessoal não docente do 1º CEB)
- O agrupamento identifica e substitui as tecnologias antigas (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- A Direcção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 50% do pessoal não docente do pré-escolar)

- A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB)
- Os serviços de apoio (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (cerca de 80% do pessoal não docente do 1º CEB)
- Os serviços de apoio são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (todo o pessoal não docente do pré-escolar)

## Critério 5 – Processos

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

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

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

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

### 3.2.5.3 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise, revisão e avaliação dos resultados escolares, periodicamente</li> <li>• Funcionamento e desempenho da Biblioteca Escolar</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade dos docentes, para a resolução de problemas, através de reuniões (mesmo fora do horário de serviço)</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca Escolar da Escola Sede</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>1º CEB</b>	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há articulação entre os Professores Titulares de Turma, pais/encarregados de educação e os técnicos de educação especial ou outros com quem o agrupamento tenha protocolos (em contexto de sala de aula ou não).</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>1º CEB</b>	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há reuniões periódicas de Coordenação de Ciclo com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo dos alunos e à introdução das correções necessárias.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento promove ações que asseguram a sequencialidade das aprendizagens na transição entre anos/ciclos.</li> </ul>	Pessoal docente
1º CEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos de indisciplina.</li> </ul>	Pessoal docente
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos.</li> </ul>	Pessoal docente
Pré-escolar e 2º e 3º CEB e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 dos alunos.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As aulas de substituição, existindo materiais deixados pelo professor titular, decorrem com melhor ambiente.</li> </ul>	Pessoal docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero haver impacto do trabalho da Biblioteca Escolar nas atitudes e competências das minhas crianças.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que os alunos 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.</li> </ul>	Pessoal docente
1º CEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma forte articulação intra-departamental na planificação de conteúdos dos programas do 1º ciclo e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento.</li> </ul>	Pessoal docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma forte articulação intra-departamental na planificação de conteúdos dos programas do pré-escolar e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento.</li> </ul>	Pessoal docente
Pré-escolar e 1º CEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objetivo de responder às necessidades dos alunos e pais/encarregados de educação.</li> </ul>	Pessoal docente
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os trabalhos de casa são úteis para a consolidação de conhecimentos/aprendizagens e aquisição de hábitos individuais de trabalho.</li> </ul>	Pessoal docente
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados.</li> </ul>	Assistentes técnicos
2º e 3º CEB e Secundário	5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação.</li> </ul>	Pessoal não docente



### 3.2.5.4 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformização dos documentos oficiais da escola</li> <li>Reestruturação/organização da eficácia das aulas de substituição</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o processo de recolha de informação/avaliação das dificuldades sentidas pelo pessoal não docente</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o processo de recolha de informação/avaliação das dificuldades sentidas pelo pessoal não docente</li> </ul>
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar as estratégias de resolução de casos de indisciplina, eficazmente e com firmeza</li> <li>Promover e desenvolver projetos de inovação envolvendo toda a comunidade educativa</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos de indisciplina.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>As aulas de substituição contribuem para melhorar os resultados escolares dos alunos.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Pré-Escolar</b>	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O encarregado de pessoal coordena a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção 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.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>

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

- Há uma forte articulação intra-departamental na planificação de novos conteúdos dos programas do ensino secundário e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento (cerca de 20% do pessoal docente do 2º e 3º CEB e Secundário)
- O agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (cerca de 40% do pessoal docente do pré-escolar)
- O encarregado de pessoal coordena a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB)
- A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º CEB e 50% do pré-escolar)
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa (cerca de 80% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)

### 3.2.6 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes<sup>4</sup>

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

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

6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação;

6.2. Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.

#### 3.2.6.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa qualidade de atendimento ao nível dos serviços administrativos</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade nos horários de atendimento</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade nos horários de atendimento</li> <li>Divulgação da Informação</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>1º, 2º e 3º CEB e Secundário</b>	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os meus alunos têm um comportamento disciplinado, quer dentro da sala de aula quer nos recreios.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Agrupamento</b>	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação e outros atores da comunidade são um recurso fundamental na procura de soluções para os problemas dos alunos e do agrupamento.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>1º CEB</b>	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procuro conhecer o grau de satisfação dos alunos relativamente às minhas práticas pedagógicas.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>1º CEB</b>	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As penalizações estabelecidas no Regulamento Interno para os alunos que manifestam comportamentos desviantes e que têm participações disciplinares graves, são aplicadas eficazmente e na altura certa.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>

<sup>4</sup> Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-escolar e 1º CEB	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.</li> </ul>	Pessoal docente
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos pais/encarregados de educação.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida ativa.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.</li> </ul>	Pessoal não docente
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento ao público em termos de acessibilidade e de espaço.</li> </ul>	Assistentes operacionais
Pré-escolar e 1º CEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O horário de atendimento é do conhecimento público e é compatível com a maioria.</li> </ul>	Pessoal não docente
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O jardim-de-infância tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que serve.</li> </ul>	Pessoal não docente
1º CEB	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido de responsabilidade e fomentam um bom ambiente escolar.</li> </ul>	Pessoal não docente
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procuro obter o sucesso escolar e esforço-me para o obter.</li> </ul>	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O meu comportamento nas aulas de substituição é igual ao de outras aulas.</li> </ul>	Alunos
Agrupamento	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O clima de trabalho na sala de aula é bom.</li> </ul>	Alunos
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os Diretores de Turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos.</li> </ul>	Alunos
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sou bem atendido quando me dirijo aos elementos da Direcção do agrupamento para tratar de algum assunto.</li> </ul>	Alunos
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconheço a autoridade dos professores.</li> </ul>	Alunos
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os meus professores preparam-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.</li> </ul>	Alunos
1º CEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empenho-me em trabalhar sozinho, de acordo com as sugestões dadas pelos professores.</li> </ul>	Alunos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	6.1	• Estou satisfeito com os meus resultados escolares.	Alunos
1º CEB	6.1	• Os trabalhos de casa são em número equilibrado, tendo em conta o horário dos alunos.	Alunos
Agrupamento	6.1	• Acompanho as atividades escolares do meu educando.	Pais/encarregados de educação
Agrupamento	6.1	• As reuniões com o educador/Professor Titular de Turma/Director de Turma são úteis.	Pais/encarregados de educação
Agrupamento	6.1	• Como encarregado de educação apoio regularmente o meu educando no cumprimento das tarefas escolares.	Pais/encarregados de educação
Agrupamento	6.1	• Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.	Pais/encarregados de educação
Agrupamento	6.1	• Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.	Pais/encarregados de educação
Agrupamento	6.2	• Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos.	Pais/encarregados de educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	• A organização e o funcionamento do agrupamento são bons.	Pais/encarregados de educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	• Conheço os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sei onde consultá-los.	Pais/encarregados de educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.2	• O agrupamento colabora com os pais/encarregados de educação para evitar que os alunos falem às aulas.	Pais/encarregados de educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	• O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento.	Pais/encarregados de educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	• Procuro informar-me regularmente sobre a situação escolar do meu educando.	Pais/encarregados de educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	• Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Pais/encarregados de educação
Pré-escolar e 2º e 3º CEB e Secundário	6.2	• Considero importante que exista uma Associação de Pais/Encarregados de Educação nesta escola	Pais/encarregados de educação

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-escolar e 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconheço a autoridade do professor.</li> </ul>	Pais/encarregados de educação
Pré-escolar e 1º CEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenho confiança na escola.</li> </ul>	Pais/encarregados de educação

### 3.2.6.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar a oferta educativa ao nível de cursos e saídas profissionais</li> <li>Melhorar os mecanismos de responsabilização dos alunos para melhorar o bom ambiente escolar</li> </ul>
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamizar o processo de reconhecimento de comportamentos meritórios - de Valor</li> <li>Ênfase ao espírito e valores de cidadania</li> </ul>
Pré-escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase ao espírito e valores de cidadania</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As penalizações estabelecidas no Regulamento Interno para os alunos que manifestam comportamentos desviantes e que têm participações disciplinares graves, são aplicadas eficazmente e na altura certa.</li> </ul>	Pessoal docente
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.</li> </ul>	Assistentes operacionais

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido de responsabilidade e fomentam um bom ambiente escolar.</li> </ul>	Assistentes operacionais
2º e 3º CEB e Secundário	6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento promove iniciativas que proporcionam, à comunidade, experiências e conhecimentos sobre práticas profissionais.</li> </ul>	Assistentes operacionais
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>As aulas de substituição têm ajudado a melhorar os meus resultados escolares.</li> </ul>	Alunos
2º e 3º CEB e Secundário	6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Já fui vítima de 'bullying'.</li> </ul>	Alunos

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

- A Direcção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 40% do pessoal não docente do 1º CEB e 50% do pré-escolar)
- O agrupamento promove a participação dos alunos carenciados nas diversas atividades (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB)
- Os pais/encarregados de educação sabem onde dirigir-se para reclamações e sugestões (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- O agrupamento implementa medidas de discriminação positiva relativamente às minorias sociais e culturais (todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- Na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno, os alunos são ouvidos (por exemplo, através de debates, inquéritos, textos de opinião, reuniões com a Direcção) (cerca de 30% dos alunos do 2º e 3º CEB e Secundário)
- Os representantes dos alunos transmitem nos órgãos da escola as suas opiniões (cerca de 30% dos alunos do 2º e 3º CEB e Secundário)
- O agrupamento desenvolve atividades que promovem o conhecimento sobre os cursos do ensino superior (cerca de 25% dos alunos do 2º e 3º CEB e Secundário)

- A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (cerca de 35% dos alunos do 2º e 3º CEB e Secundário e 60% do 1º CEB)
- Os alunos conhecem o Regulamento Interno (cerca de 55% dos alunos do 1º CEB)
- Os encarregados de educação dos alunos do Agrupamento reconhecem a autoridade do professor (cerca de 45% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB)
- Os encarregados de educação dos alunos do Agrupamento participam nas atividades do agrupamento (cerca de 35% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB)
- Os encarregados de educação dos alunos do Agrupamento são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem dos seus educandos (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar)
- A organização e o funcionamento do agrupamento são bons (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar)
- O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que colocou e/ou reclamações que apresentou (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar)
- Os encarregados de educação dos alunos do Agrupamento sabem onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular) (cerca de 35% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar)



### 3.2.7 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas<sup>5</sup>

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

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

7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;

7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.

#### 3.2.7.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação e empenho do pessoal não docente (mesmo for do horário de serviço)</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação e empenho do pessoal não docente.</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>Agrupamento</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção facilita aos professores os recursos necessários ao seu desempenho e apoia ativamente todos os que têm iniciativas de inovação e de melhoria, reconhecendo e valorizando o seu trabalho.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Agrupamento</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sei como fazer chegar aos meus representantes no Conselho Geral as minhas opiniões sobre os assuntos a discutir e as decisões a tomar.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Pré-escolar e 1º CEB</b>	7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinto-me apoiado e respeitado.</li> </ul>	<b>Assistentes técnicos</b>
<b>1º CEB</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinto-me apoiado e respeitado.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>
<b>1º CEB</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção adota uma atitude que motiva o trabalho do pessoal não docente.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>

<sup>5</sup> Pessoal Docente e Não Docente.

### 3.2.7.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a motivação e o reconhecimento do trabalho realizado pelo Pessoal Docente</li> </ul>
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar mecanismos para facilitar a comunicação entre conselho geral e comunidade educativa</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>Pré-Escolar</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção adota uma atitude que motiva o trabalho do pessoal não docente.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção comunica de forma clara ao pessoal não docente os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sinto-me apoiado e respeitado.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento mede, periodicamente, fatores diretamente relacionados com o grau de satisfação do pessoal não docente e com a sua motivação.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>Pré-Escolar</b>	7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento mede, periodicamente, fatores diretamente relacionados com o grau de satisfação do pessoal não docente e com a sua motivação.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>

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

- O agrupamento mede, periodicamente, fatores diretamente relacionados com o grau de satisfação do pessoal docente e com a sua motivação (cerca de 20% do pessoal docente e 30% dos assistentes técnicos 2º e 3º CEB e Secundário e 20% do pessoal não docente do 1º CEB)

### 3.2.8 Critério 8 – Impacto na Sociedade

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

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

8.1. Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

#### 3.2.8.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinamização e divulgação de exposições no recinto escolar</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa Articulação entre Escola e entidades Externas</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa Articulação entre Escola e entidades Externas</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>1º, 2º e 3º CEB e Secundário</b>	8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Pré-Escolar</b>	8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>Agrupamento</b>	8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento empenha-se para que o nível educativo e formativo da comunidade melhore.</li> </ul>	<b>Assistentes técnicos</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos no agrupamento e no exterior.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>

### 3.2.8.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de exposições fora do recinto escolar</li> <li>Promover a dinamização de exposições e outros projetos na comunidade local</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de exposições fora do recinto escolar</li> <li>Promover a dinamização de exposições e outros projetos na comunidade local</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover o conhecimento da cultura local e regional (visitas de estudo)</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>
<b>Pré-Escolar</b>	8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O jardim-de-infância participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento empenha-se para que o nível educativo e formativo da comunidade melhore.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>

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

- O agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar)
- O agrupamento promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- A escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (cerca de 80% do pessoal não docente do 1º CEB)

### 3.2.9 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

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

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

9.1. Resultados externos;

9.2. Resultados internos.

#### 3.2.9.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
<b>Comuns ao Agrupamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola desenvolve processos de autoavaliação/reflexão, para melhorar os resultados internos e externos dos alunos</li> </ul>

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º e 3º CEB e Secundário	9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A oferta educativa do agrupamento é adequada.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
1º CEB	9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento atingiu os objetivos e metas previstos no Projeto Educativo.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
PE 1º CEB	9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola, ao nível dos Conselhos de Ano/Docentes, dos Departamentos Curriculares e do Conselho Pedagógico, faz uma análise dos resultados obtidos pelos alunos.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
PE 1º CEB	9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoram a aprendizagem das crianças.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
2º e 3º CEB e Secundário	9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os Departamentos/Grupos Disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.</li> </ul>	<b>Pessoal docente</b>
2º e 3º CEB e Secundário	9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.</li> </ul>	<b>Assistentes técnicos</b>
2º e 3º CEB e Secundário	9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O clima do agrupamento criado pela atuação da Direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento.</li> </ul>	<b>Assistentes técnicos</b>
1º CEB	9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.</li> </ul>	<b>Pessoal não docente</b>

### 3.2.9.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
<b>2.º/3.º CEB e Secundário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o clima de escola, criando unidade e uma cultura de escola participada</li> <li>Gerir os recursos humanos criando novas oportunidades</li> <li>Criação de uma equipa de dinamização de projetos e atividades culturais</li> <li>Melhorar os meios de comunicação com a comunidade educativa</li> <li>Diminuir os casos de indisciplina através do envolvimento de todos os atores da comunidade escolar, na interiorização de regras e valores</li> </ul>
<b>1.º CEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o clima de escola, criando unidade e uma cultura de escola participada</li> <li>Melhorar os meios de comunicação com a comunidade educativa</li> </ul>
<b>Pré-escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a segurança na escola</li> </ul>

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
<b>2º e 3º CEB e Secundário</b>	9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A oferta educativa do agrupamento é adequada.</li> </ul>	<b>Assistentes operacionais</b>

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

- O agrupamento atingiu os objetivos e metas previstos no Projeto Educativo (cerca de 40% do pessoal docente do pré-escolar)
- Os alunos que participam nas atividades desenvolvidas (clubes, desporto escolar, etc.) melhoraram o seu aproveitamento (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º CEB e Secundário)
- O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 30% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB e Secundário)

- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º CEB e todo o pessoal não docente do pré-escolar)
- O clima do agrupamento criado pela atuação da Direcção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento (cerca de 20% d dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB e Secundário e 50% do pessoal não docente do pré-escolar)
- O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (cerca de 25% do pessoal não docente do 2º e 3º CEB e Secundário)

## 4 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**

Fatores críticos de sucesso <sup>6</sup>	Constrangimentos <sup>7</sup>
Recetividade e colaboração por parte de toda a comunidade escolar relativamente ao processo.	Dificuldade na articulação dos horários entre todos os elementos da EAA.
Empenho, rigor e disponibilidade de todos os membros da equipa.	Limitação do tempo para o cumprimento de todas as tarefas inerentes ao processo, pelo facto de ter de ser conciliado com outras atividades.
Rigor no cumprimento dos prazos.	Falta de tempo para uma adequação mais ajustada às necessidades de diagnóstico, nomeadamente ao nível dos indicadores selecionados.
Existência de uma equipa diversificada (pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação e alunos).	
Existência de um ambiente de entreajuda e colaboração muito saudável entre todos os elementos da equipa, o que facilitou o desenvolvimento do trabalho de acordo com o cronograma definido.	

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

<sup>7</sup> O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação



## 5 Conclusão

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

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do 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 (realçando a necessidade de uma maior atenção ao pessoal não docente da escola sede – que apresentou uma taxa de participação inferior às restantes);
- Alguns indicadores foram apresentados com constatações/observação/consenso e não com evidências concretas (a equipa considerou como área de melhoria os indicadores que foram classificados por observação e consenso);
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Revisão/Avaliação, ainda que informal. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA passando para a fase de Ajustamentos, procurando evidências que suportem os processos informais de avaliação realizados aos processos do Agrupamento;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, uma tendência de melhoria nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados na sua globalidade e dos resultados-chave (nomeadamente ao nível da escola sede).
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efectuados, os pontos fortes e os aspetos a melhorar ou a desenvolver).

## Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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