

Relatório de Autoavaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Autoavaliação da CAF

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
1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	12
2 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	14
2.1 DESCRITORES.....	14
3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA	16
3.1 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	16
3.2 CRONOGRAMA DO PROJETO	17
3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	18
3.3.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	18
3.3.2 <i>Questionários</i>	20
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	23
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	23
4.1.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	23
4.1.2 <i>Questionários</i>	24
4.1.2.1 Níveis de participação	24
4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	25
4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente.....	32
4.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.....	38
4.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	40
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA.....	40
4.2.1 <i>Introdução</i>	40
4.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	42
4.2.2.1 Pontos Fortes.....	42
4.2.2.2 Aspetos a Melhorar.....	43
4.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	45
4.2.3.1 Pontos Fortes.....	45
4.2.3.2 Aspetos a Melhorar.....	46
4.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i>	48
4.2.4.1 Pontos Fortes.....	48

4.2.4.2	Aspetos a Melhorar.....	48
4.2.5	<i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	50
4.2.5.1	Pontos Fortes.....	50
4.2.5.2	Aspetos a Melhorar.....	51
4.2.6	<i>Critério 5 – Processos</i>	54
4.2.6.1	Pontos Fortes.....	54
4.2.6.2	Aspetos a Melhorar.....	56
4.2.7	<i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	58
4.2.7.1	Pontos Fortes.....	58
4.2.7.2	Aspetos a Melhorar.....	61
4.2.8	<i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	65
4.2.8.1	Pontos Fortes.....	65
4.2.8.2	Aspetos a Melhorar.....	66
4.2.9	<i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	67
4.2.9.1	Pontos Fortes.....	67
4.2.9.2	Aspetos a Melhorar.....	67
4.2.10	<i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	69
4.2.10.1	Pontos Fortes.....	69
4.2.10.2	Aspetos a Melhorar.....	69
5	ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)	71
6	CONCLUSÃO	72
	BIBLIOGRAFIA	73

Índice de Siglas

AA – Autoavaliação

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

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

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

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

Índice de Figuras

Figura 1 - Qualidade nas escolas	9
Figura 2 - Amigo Crítico	11
Figura 3 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP	12
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE	13
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação.....	16
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA.....	18
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF Educação).....	19
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação	19
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND.....	21
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	21

Índice de Gráficos

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

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

Introdução

Enquadramento

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 1 - Qualidade nas escolas

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

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

O Agrupamento de Escolas N.º2 de Beja 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 N.º2 de Beja, está a ser implementada a *Common Assessment Framework*, a partir de agora designada por CAF, com vista à melhoria contínua do agrupamento, satisfazendo as necessidades do pessoal docente e do pessoal não docente (PD e PND), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

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

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

Amigo crítico

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

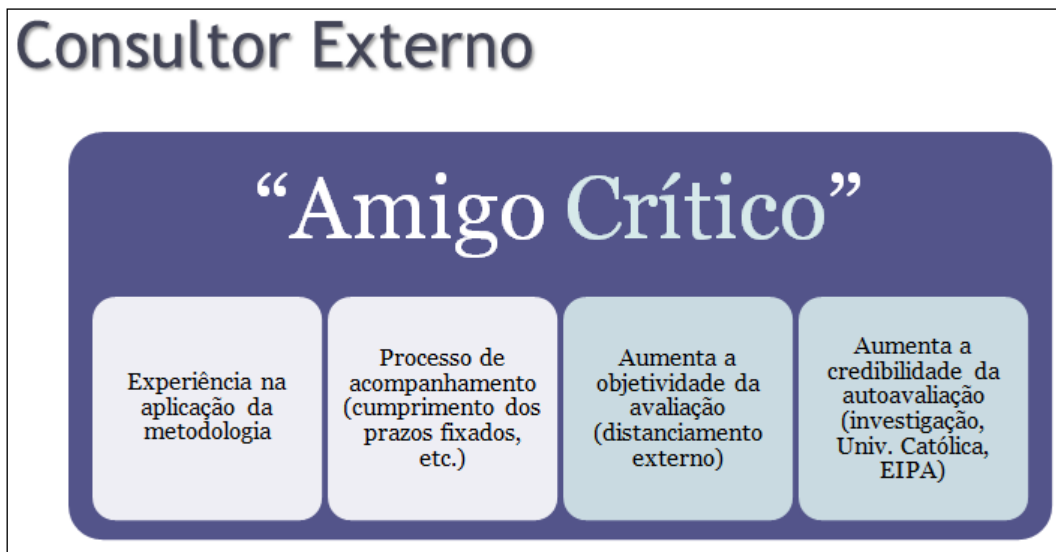


Figura 2 - Amigo Crítico

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

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

1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

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

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

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

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF Educação:

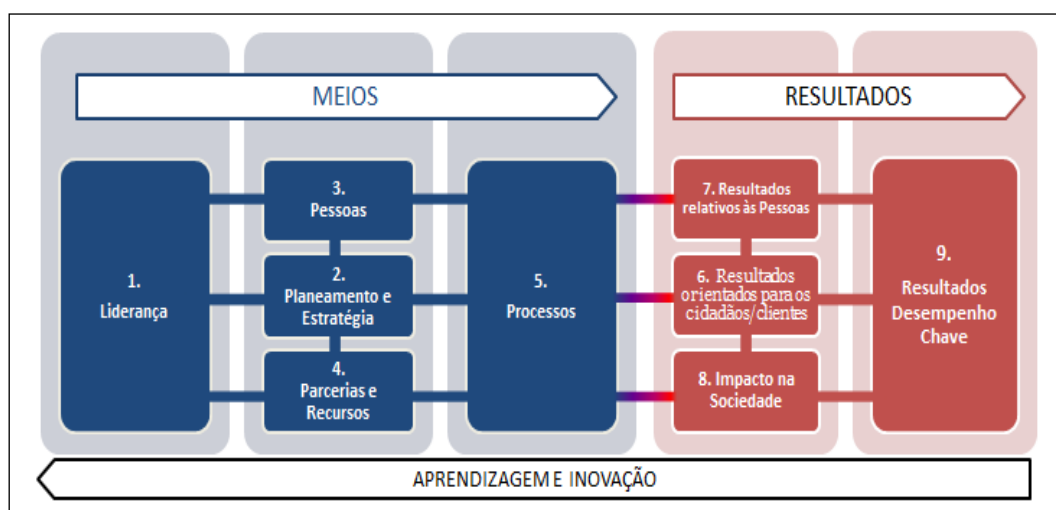


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

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

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

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

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

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

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

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

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

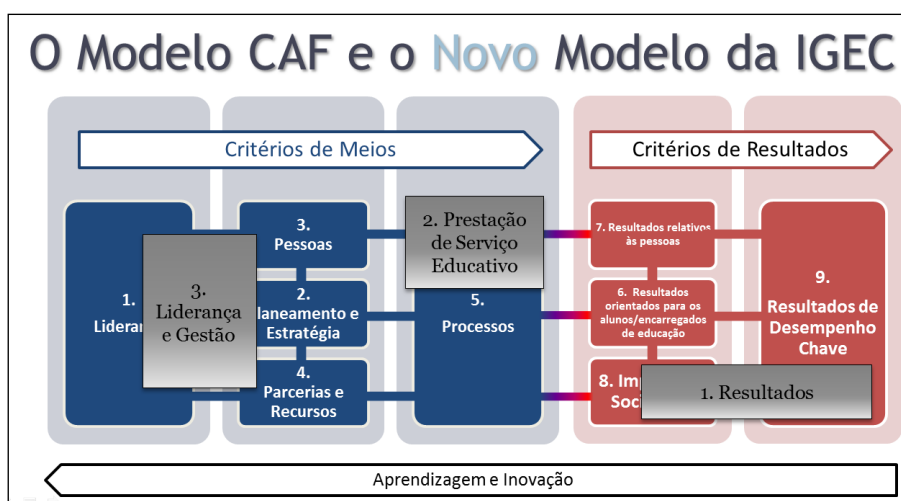


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Caracterização do Agrupamento

2.1 Descritores

O Agrupamento de Escolas nº 2 de Beja é composto pela Escola D. Manuel I, que assume a sede do Agrupamento, a Escola Mário Beirão e o Centro Escolar S. João Baptista, localizadas na cidade de Beja. Constitui ainda o agrupamento, a EB1/JI de Albernoa, a EB1/JI de Cabeça Gorda, a EB1/JI de Salvada e a EB1/JI de Santa Clara do Louredo, cada uma delas localizada nas freguesias do mesmo nome.

Em 2014/15, (ano a que diz respeito o diagnóstico organizacional), o Agrupamento regista um total de 2111 alunos, distribuídos desde o pré-escolar ao ensino secundário, quer nos cursos regulares, profissional e cursos EFA.

Os alunos encontram-se distribuídos por um total de 94 turmas, sendo que 79 formandos frequentam os Cursos de Educação e Formação de Adultos no Estabelecimento Prisional de Beja, instituição associada do nosso agrupamento.

No que respeita aos alunos com Necessidades Educativas Especiais, existem 114 alunos com Programa Educativo Individual, dos quais 49 com currículo específico individual.

Relativamente ao Pessoal Docente (PD), existem 214 professores ao serviço no Agrupamento, sendo 196 pertencentes ao Quadro do Agrupamento, 5 são de Quadro de Zona Pedagógica, em mobilidade interna, e 13 são contratados.

No que diz respeito ao Pessoal Não Docente (PND), o Agrupamento conta com 10 Assistentes Técnicos, 1 de carreira, a exercer a função de Chefe dos Serviços de Administração Escolar e 49 Assistentes Operacionais.

Como foi referido, desta categoria fazem parte 11 colaboradores, sendo que 1 se encontra a exercer a função de Chefe dos Serviços de Administração Escolar. Dos 10 Assistentes Técnicos, 9 encontram-se na Escola Sede, dispendo a Escola Básica Mário Beirão de 1 Assistente Técnico.

Relativamente ao Pessoal Operacional, o agrupamento conta com 49 Assistentes Operacionais. Paralelamente, ainda, existem funcionários da autarquia que estão afetos aos Jardins de Infância e escolas do 1º Ciclo.

O Agrupamento beneficia, ainda, no âmbito do ensino especial de:

- i) Uma psicóloga, que divide o seu horário entre as escolas de Mário Beirão e D. Manuel I;

i.i) Uma intérprete de L.G.P.;

i.i.i) Técnicos de apoio à Unidade de Apoio Especializado para a educação de alunos com Multificiência e Surdocegueira Congénita e à Inserção no Mundo Laboral colocada pelo CRI.

O Agrupamento favorece a interação com diferentes organismos e instituições, tais como:

- a) A Câmara Municipal de Beja (CMB);
- b) O Instituto Politécnico de Beja (IPB);
- c) A Unidade de Saúde Local do Baixo Alentejo (USLBA);
- d) O Núcleo Empresarial Regional de Beja (NERBE);
- e) O Centro de Paralisia Cerebral de Beja (CPCB);
- f) A Biblioteca Municipal de Beja;
- g) A União de Freguesias de Santiago Maior e São João Baptista;
- h) A União de Freguesias de Albernoa e Trindade;
- i) A União de Freguesias de Salvada e Quintos;
- j) A Freguesia de Cabeça Gorda
- k) A Freguesia de Santa Clara de Louredo
- l) A PSP Escola Segura
- m) O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- n) A Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ);
- o) A Cáritas Diocesana de Beja;
- p) Outras Instituições de Solidariedade Social de concelhos limítrofes;
- q) Empresas e instituições que, proporcionem formação em contexto de trabalho aos alunos dos Cursos de Educação e Formação, dos Cursos Profissionais, e Vocacionais e dos alunos com CEI;
- r) Centro de Qualificação de Ensino Profissional (CQEP), cujas atribuições são:
- s) Estabelecimento Prisional de Beja.

3 Instrumentos e metodologia adotada

3.1 Equipa de Autoavaliação

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

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

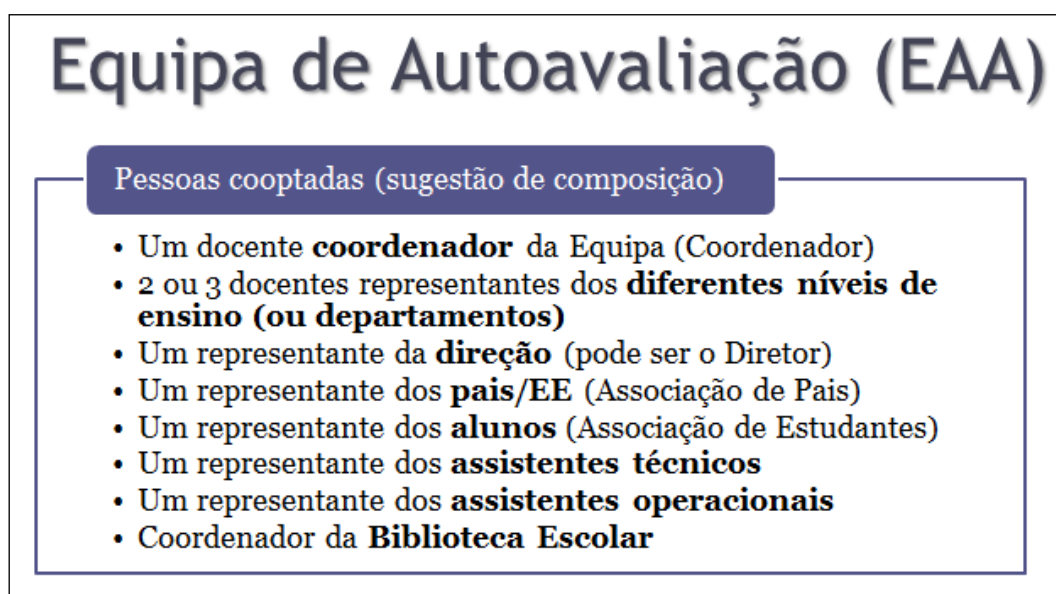


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas N.º2 de Beja é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da equipa
 - Ana Florbela Mamede
- Representante da Direção (Diretora)
 - Maria José Chagas
- Representantes do pessoal docente
 - Maria do Céu Silva (Pré-Escolar)
 - Carlos Fachadas e Manuel Pedro Gonçalves (1º Ciclo)
 - António Caeiro (2º Ciclo)
 - Maria Fernanda Brissos e Mariana Conduto (3º Ciclo)
 - Sónia Ribeiro e Fátima Chaveiro (3º Ciclo e Secundário)
 - Teresa Tavares (Secundário)
- Representantes do pessoal não docente
 - Maria de Jesus Vidinha (Assistente técnico)

- (Assistente operacional)
- Representantes dos Alunos
 - Márcia Borralho
- Representantes dos encarregados de educação
 - Rui Palma
- Representantes dos parceiros (stakeholders)
 - (município)
 - ...

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas N.º2 de Beja recorreu a consultoria externa da empresa Another Step, Lda.

3.2 Cronograma do Projeto

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

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas N.º2 de Beja, que teve início em outubro 2014, desenrolou-se da seguinte maneira:

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

3.3 Instrumentos de avaliação

3.3.1 Grelha de Autoavaliação

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

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

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

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

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

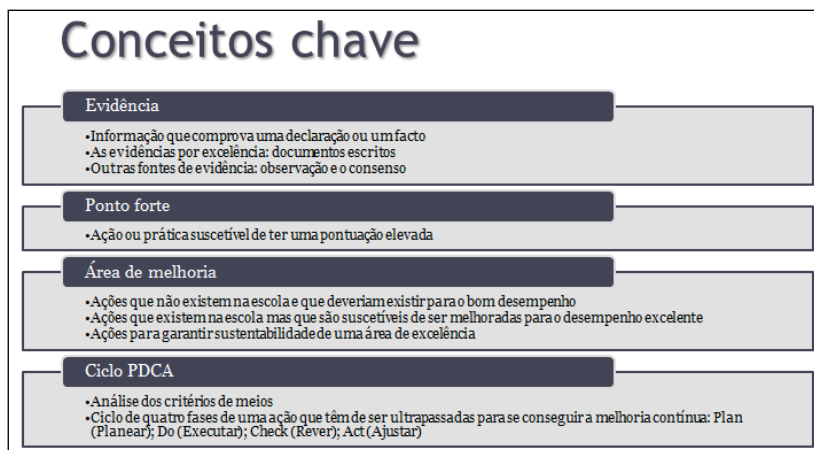


Figura 6 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

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

Figura 7 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF Educação)

Descrição	Pontuação a usar
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de 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 8 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação

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

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as ações de melhoria;
- Medir o progresso da instituição educativa;
- Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

3.3.2 Questionários

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

Os objetivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

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

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

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

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



Figura 9 - Estrutura do questionário do PD e PND

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



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

Foram distribuídos códigos aos alunos, pais/encarregados de educação, PD e Pessoal Não Docente, tendo a inquirição sido realizada através de uma plataforma de questionários *on-line*.

Os questionários foram aplicados ao universo do pessoal docente, pessoal não docente e alunos e aos pais/encarregados de educação. Após a receção das respostas deste último grupo,

foi aplicada uma amostra representativa, cuja seleção, realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), permitiu que todos tivessem a mesma oportunidade de serem selecionados.

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

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

4 Apresentação dos resultados da Autoavaliação

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

4.1 Análise quantitativa

4.1.1 Grelha de Autoavaliação

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

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

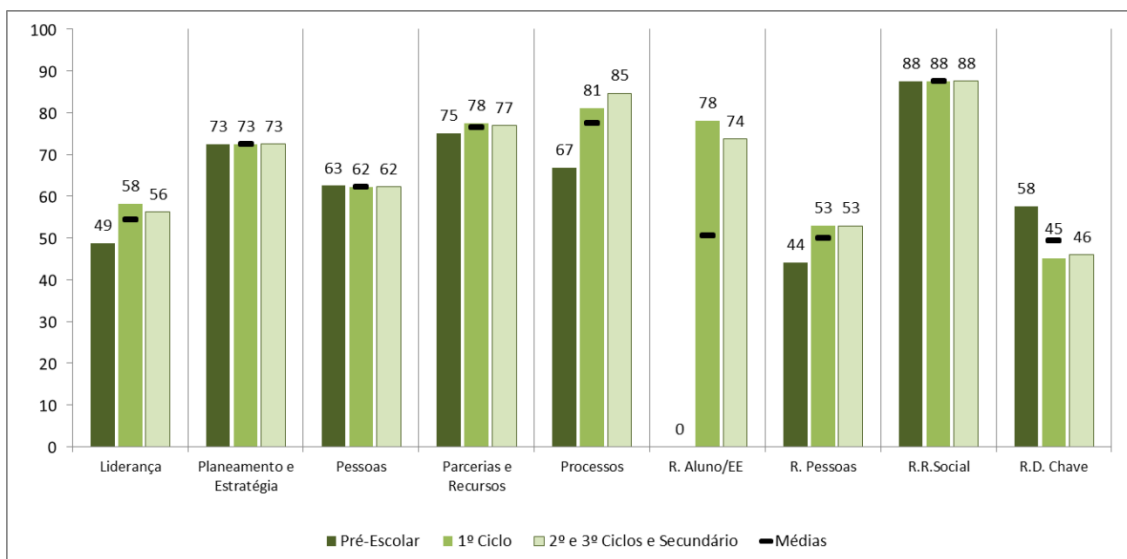


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe variação entre as pontuações atribuídas pela equipa de autoavaliação aos diversos ciclos, espelhando o conhecimento do Agrupamento que a mesma possui;
- O critério 6 – *Resultados Orientados para o Aluno/Encarregados de Educação* do pré-escolar não apresenta evidências, daí ter sido pontuado com 0

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

- Os critérios 1 *Liderança* e 9 *Resultados de Desempenho Chave* constituem-se como os critérios mais contrastantes pois apresentam as pontuação médias mais baixas de todos os ciclos de ensino;
- 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 do 1º Ciclo).

4.1.2 Questionários

4.1.2.1 Níveis de participação

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

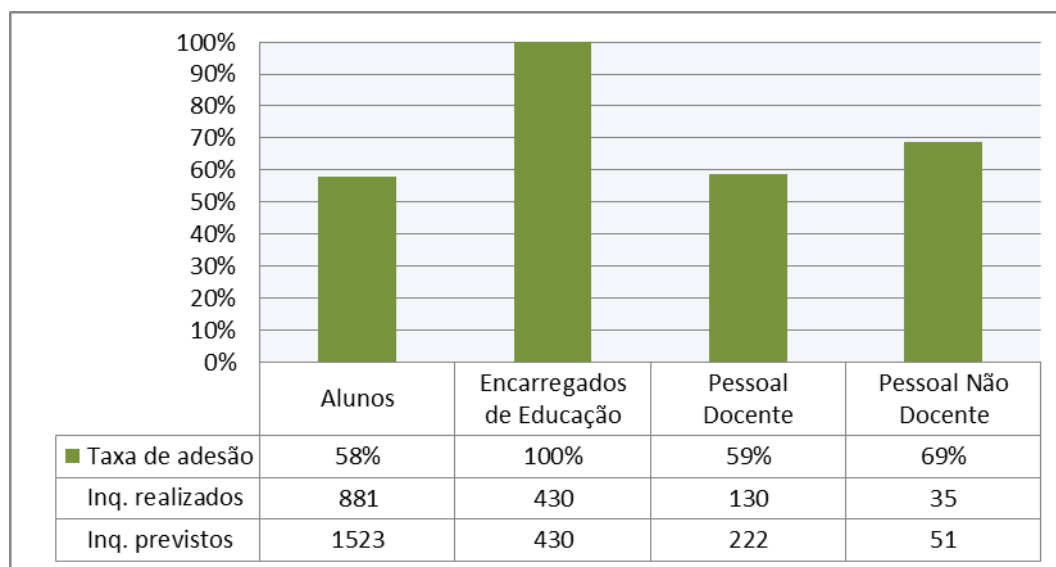


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário

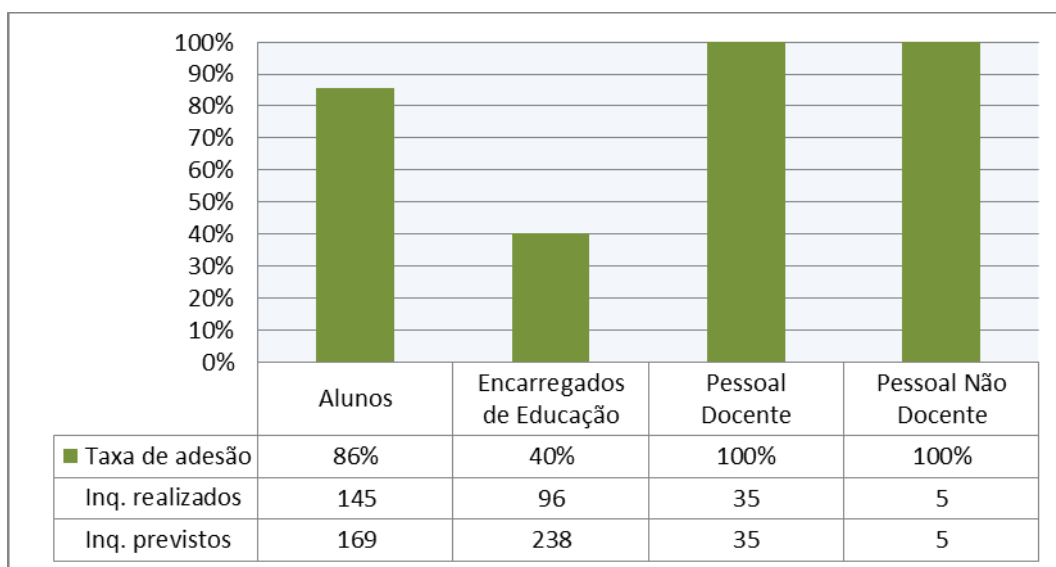


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

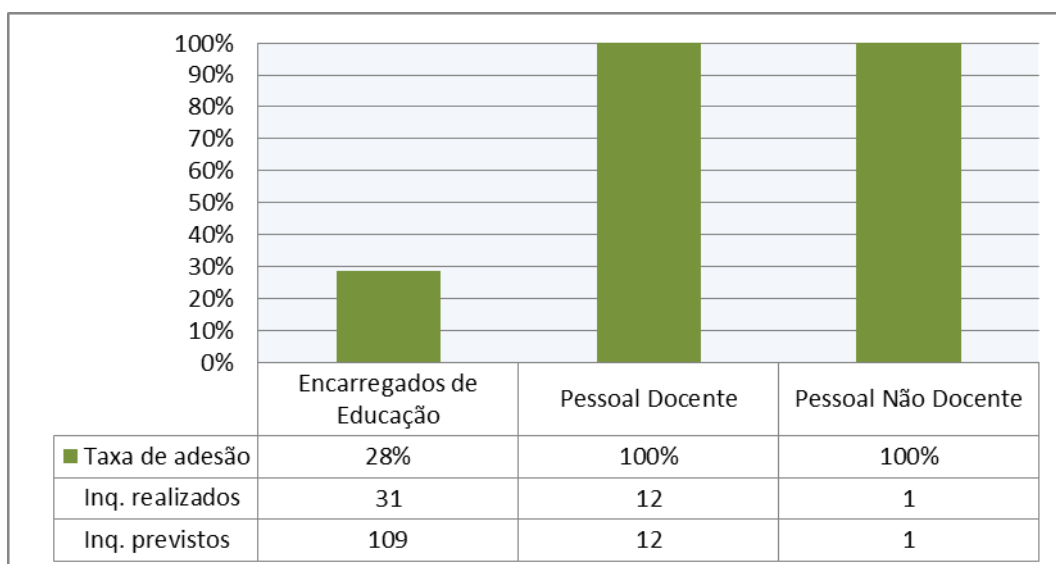


Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

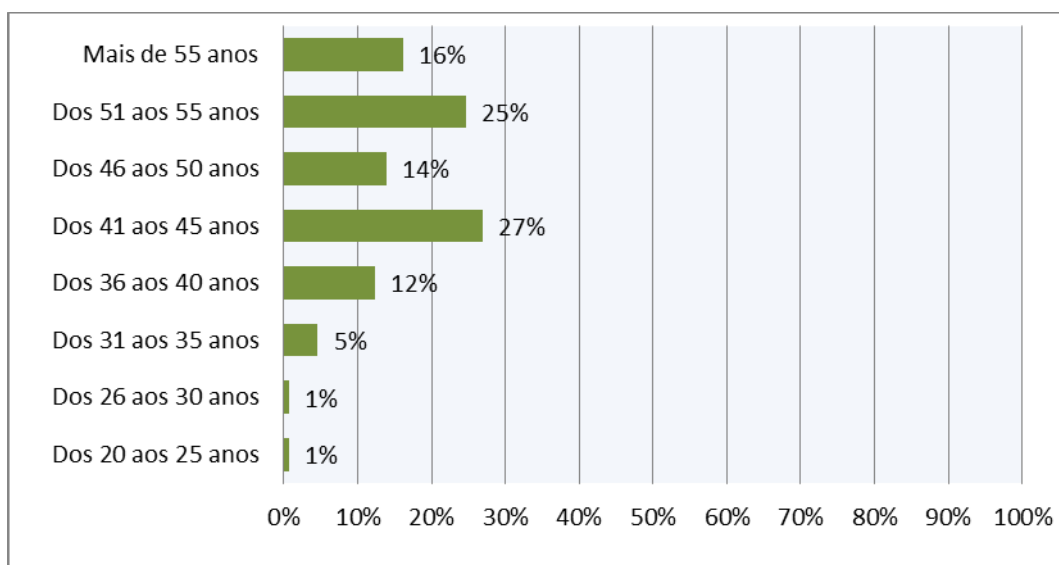


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

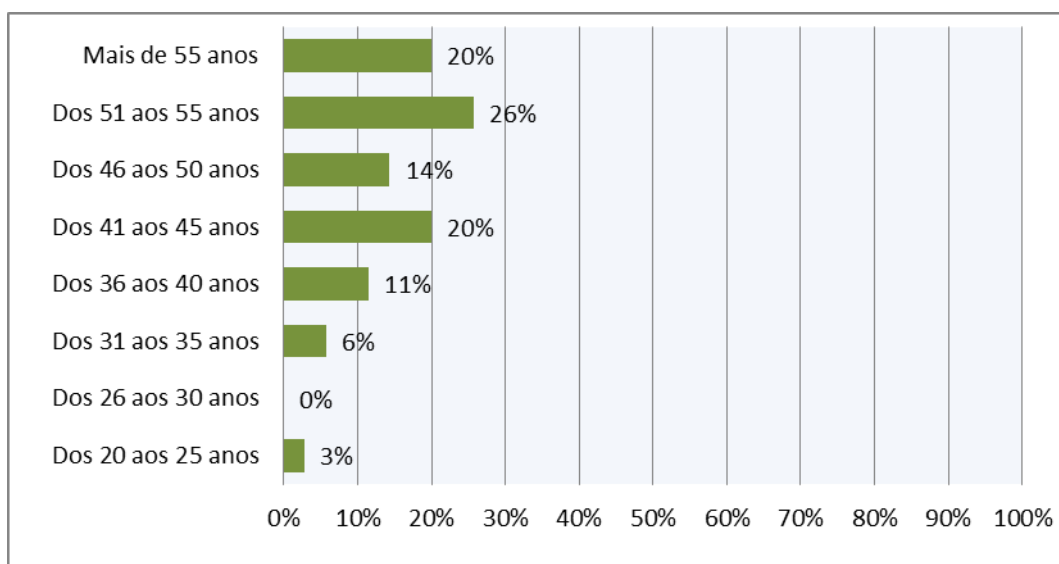


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

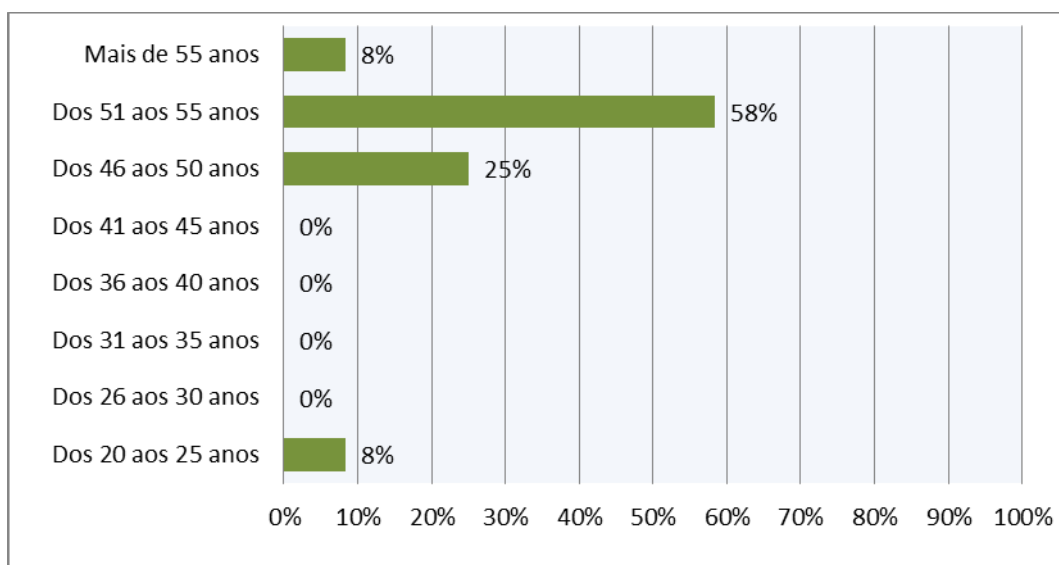


Gráfico 7 - Caracterização etária do PD do pré-escolar

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

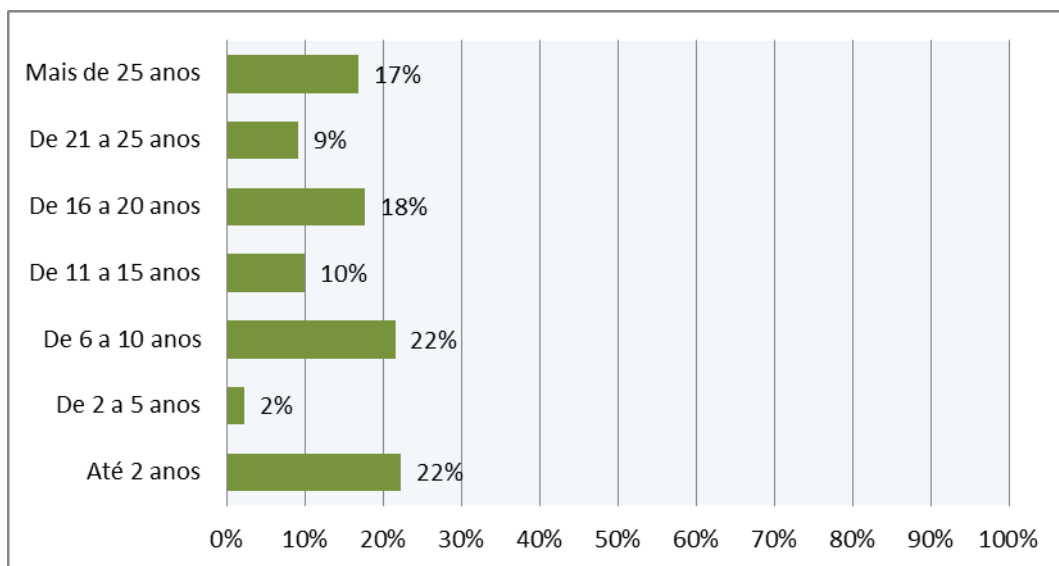


Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

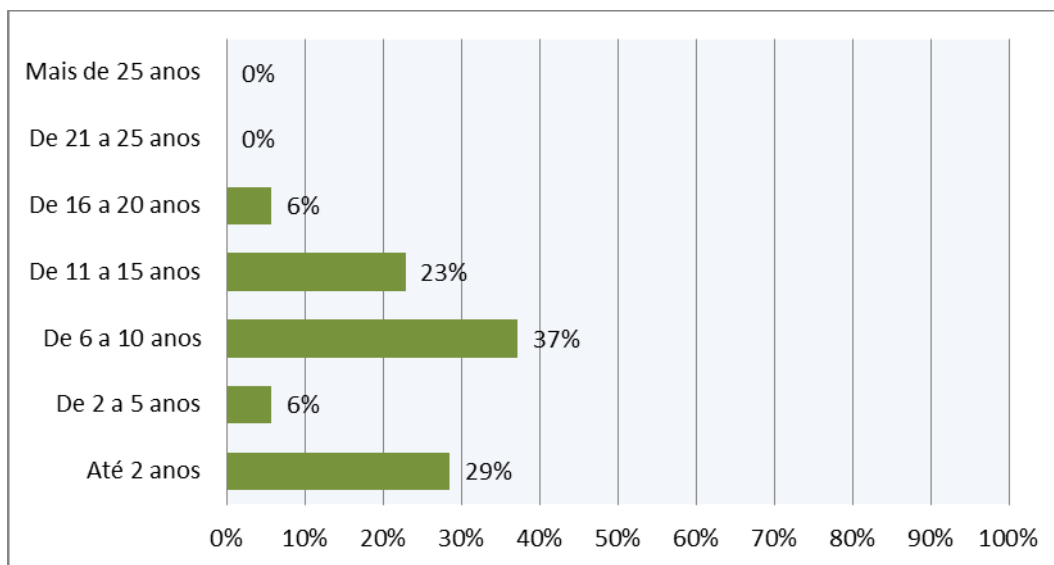


Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB

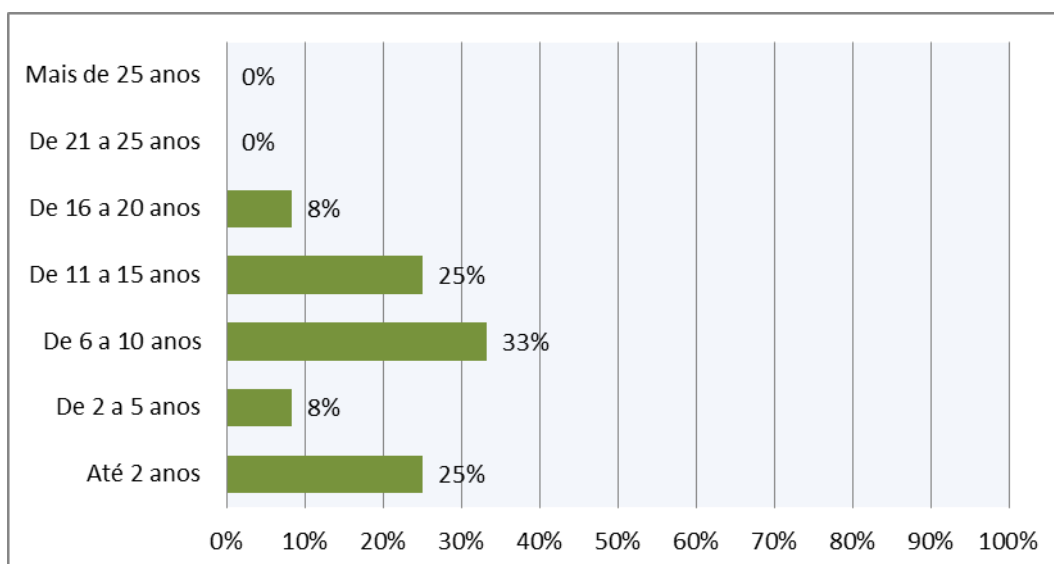


Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar

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

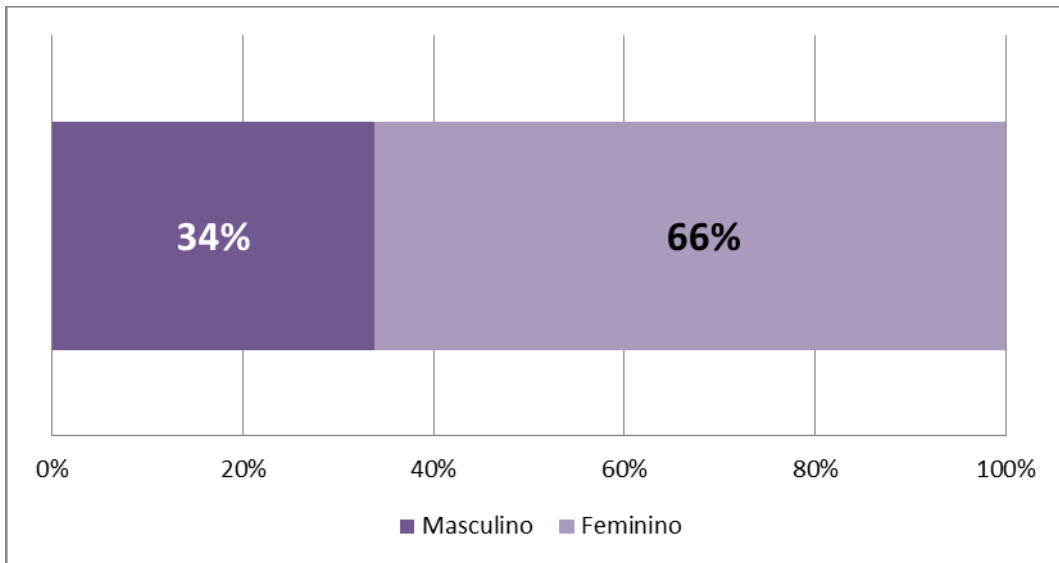


Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

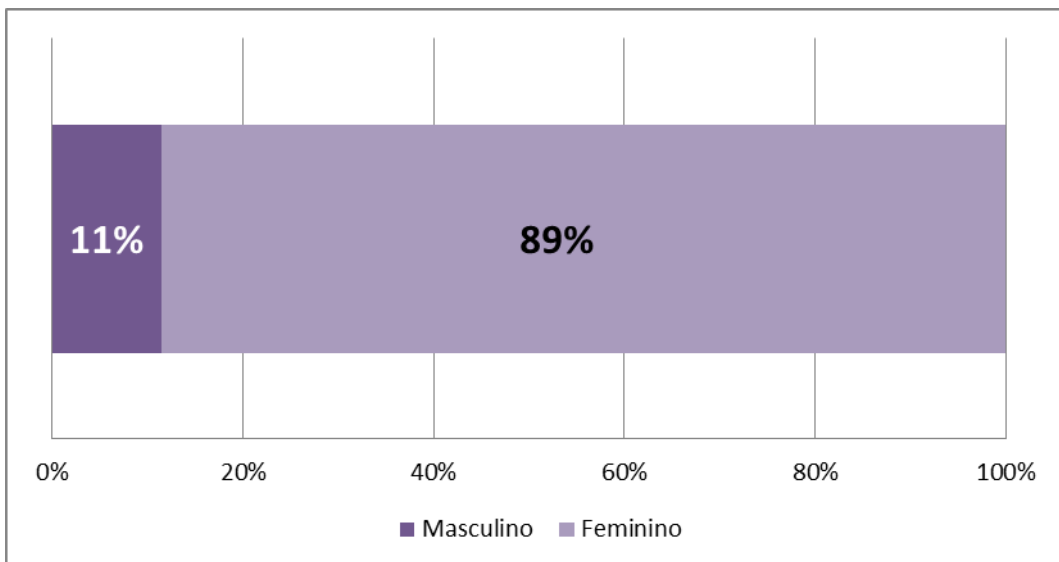


Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB

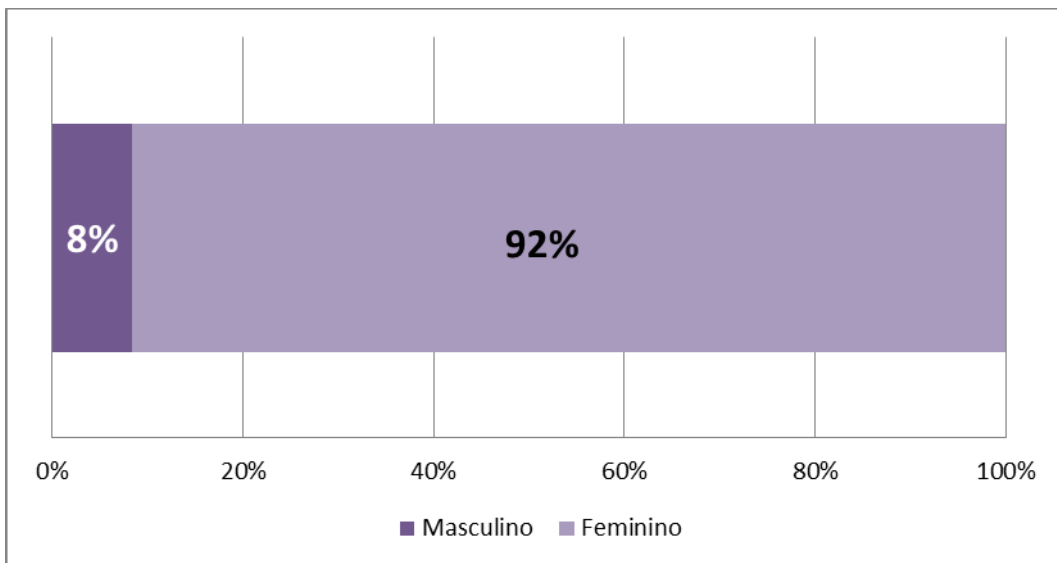


Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

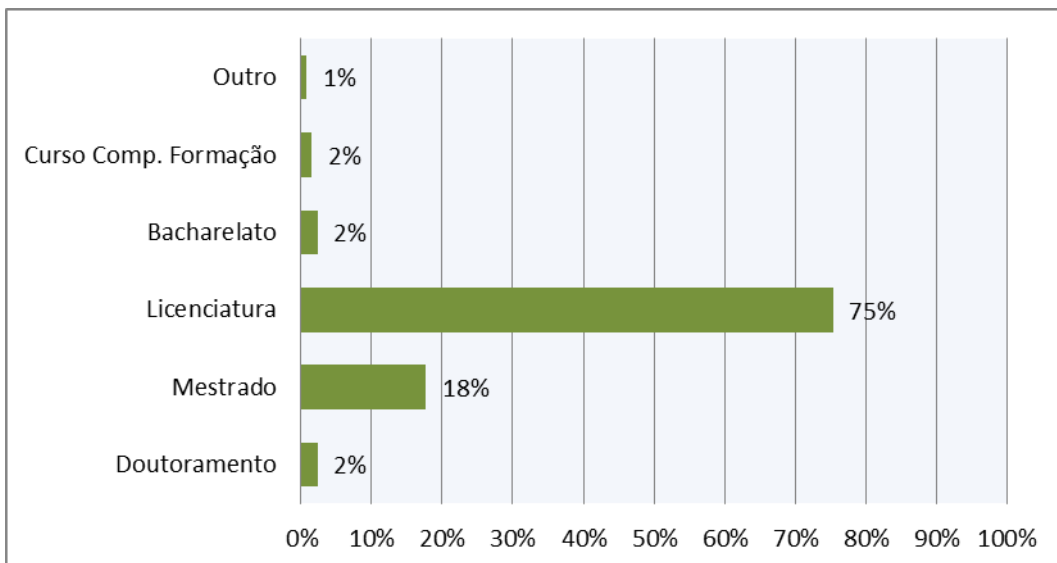


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

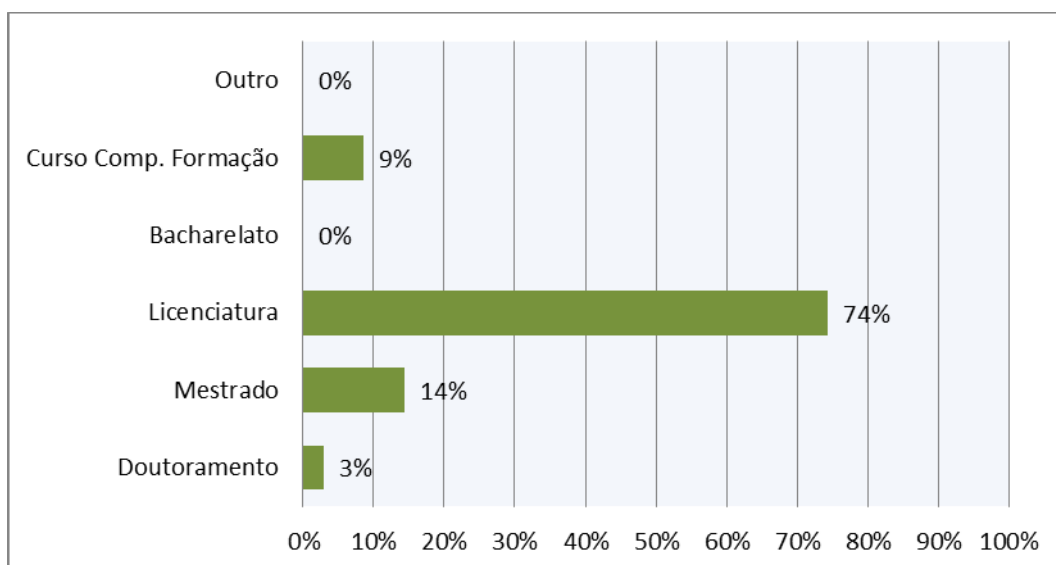


Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

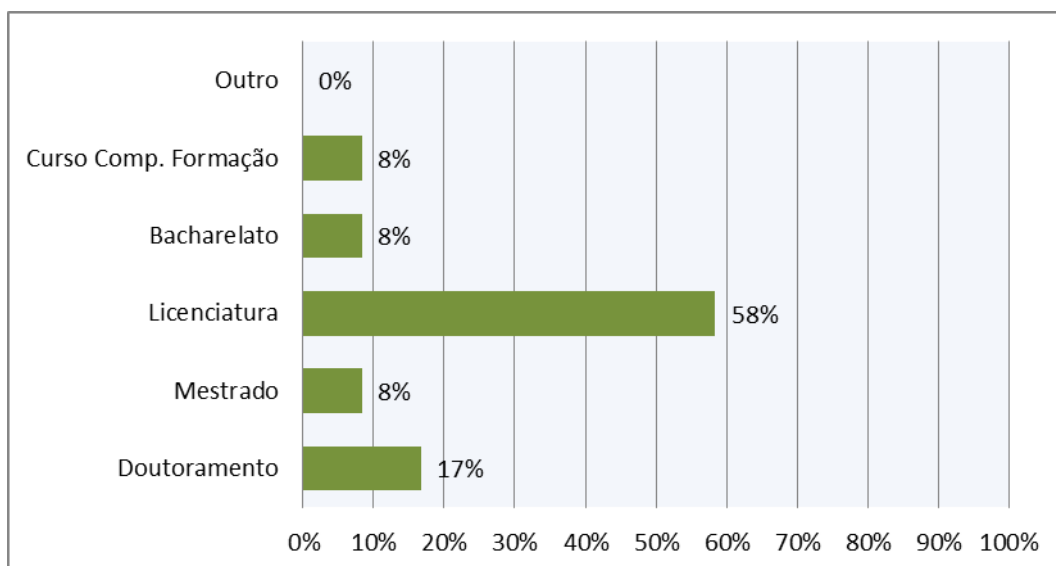


Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar

4.1.2.2.2 Resultados por critério

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

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

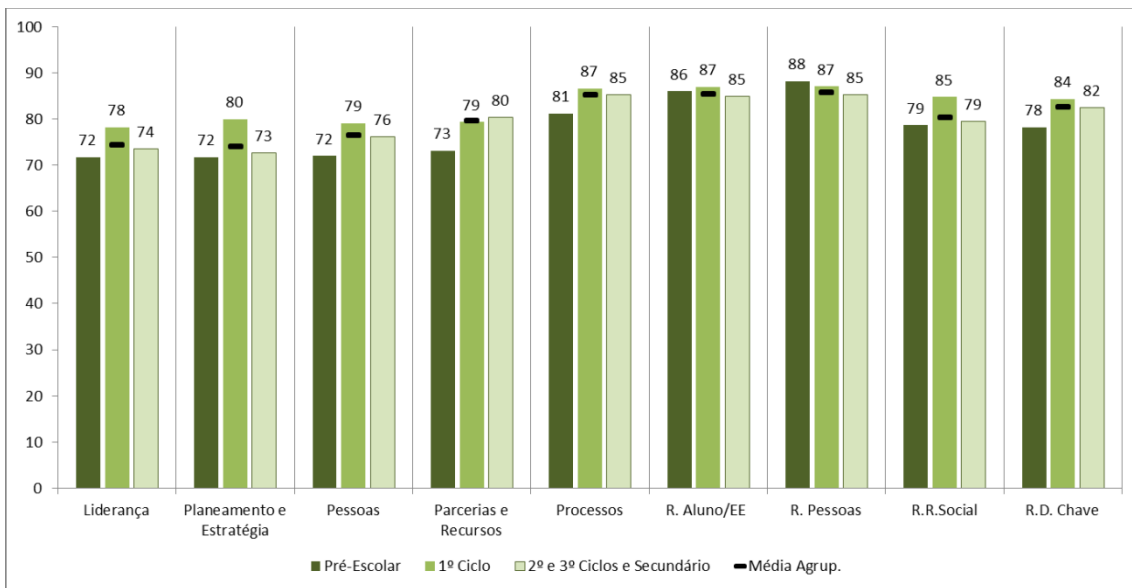


Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério

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

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

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

4.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

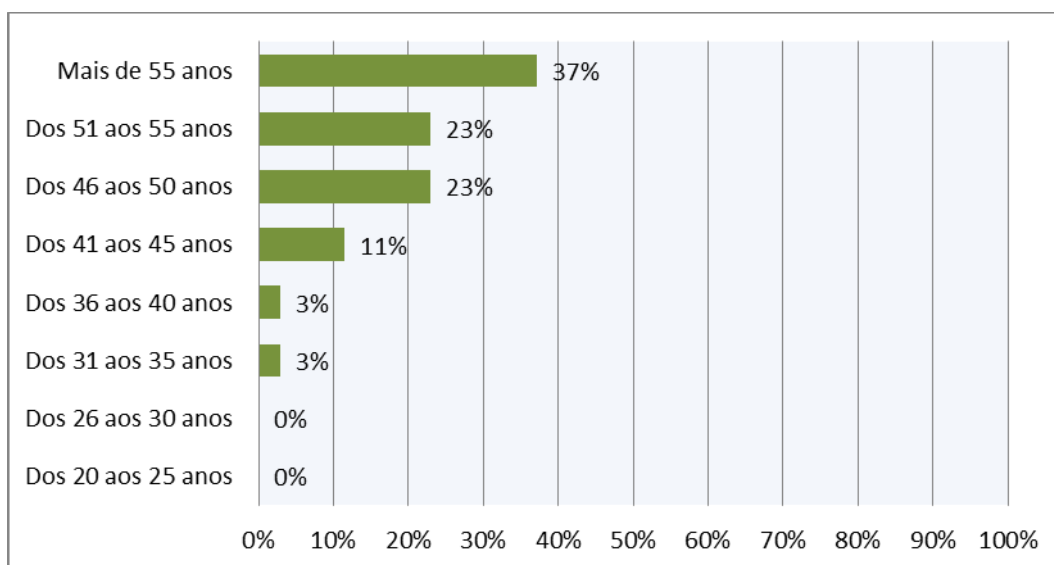


Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

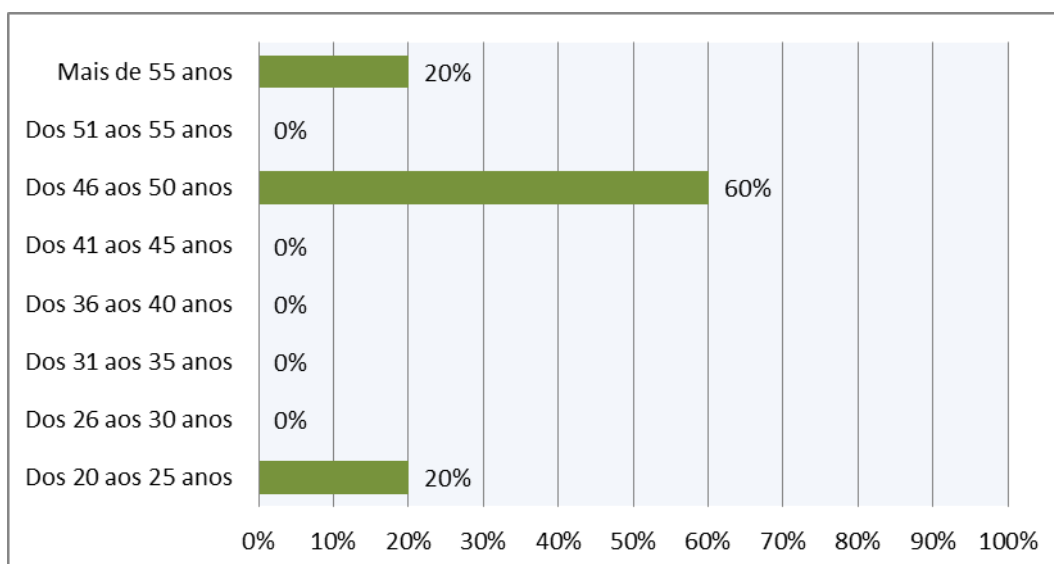


Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB

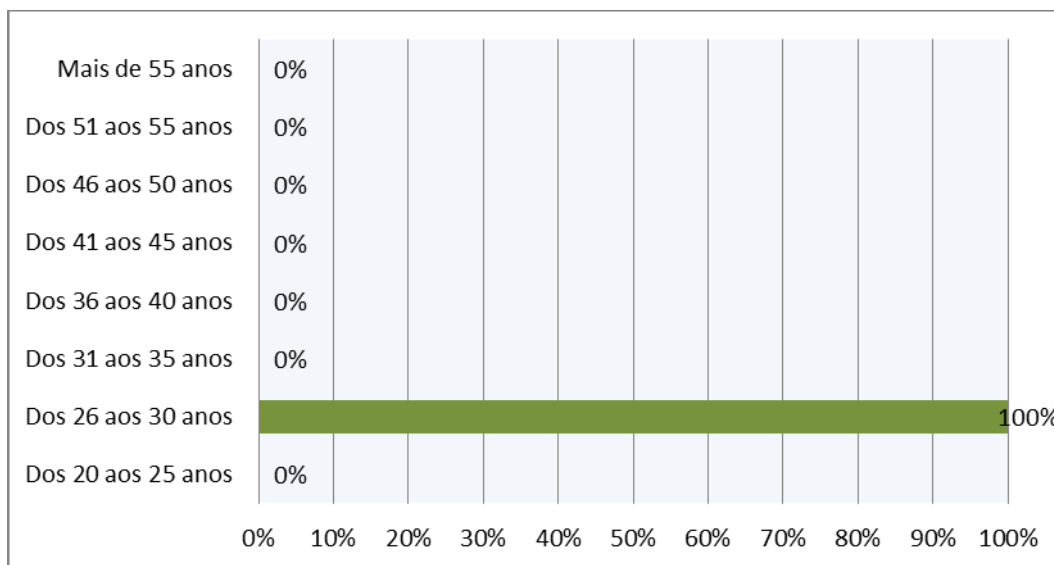


Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar

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

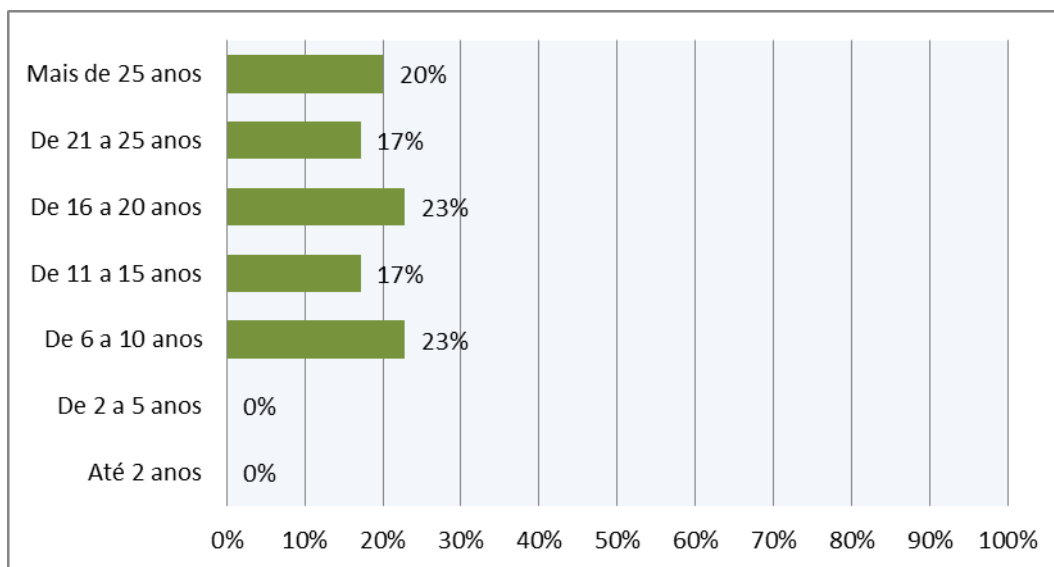


Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

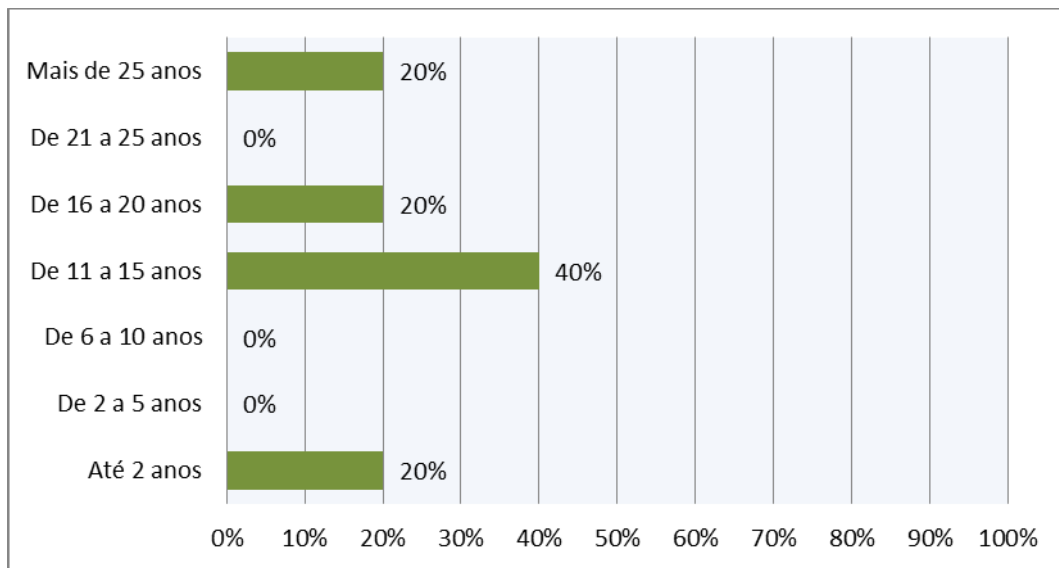


Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB

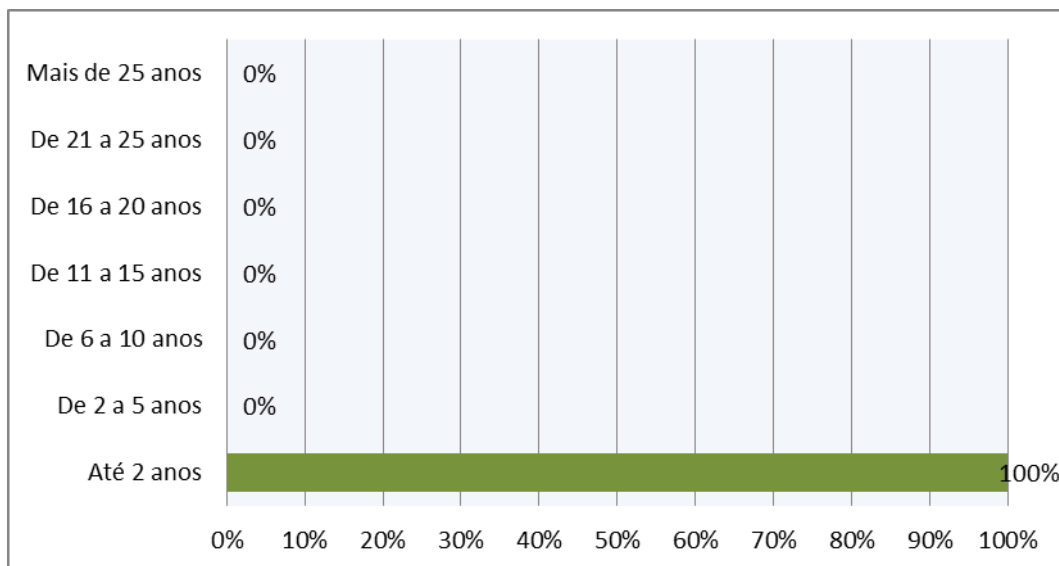


Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar

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

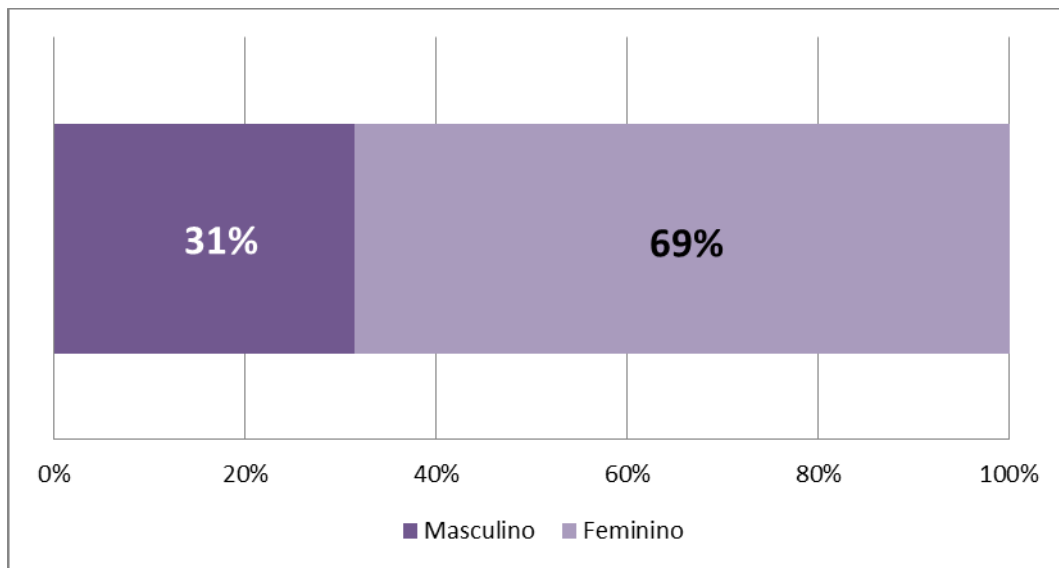


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

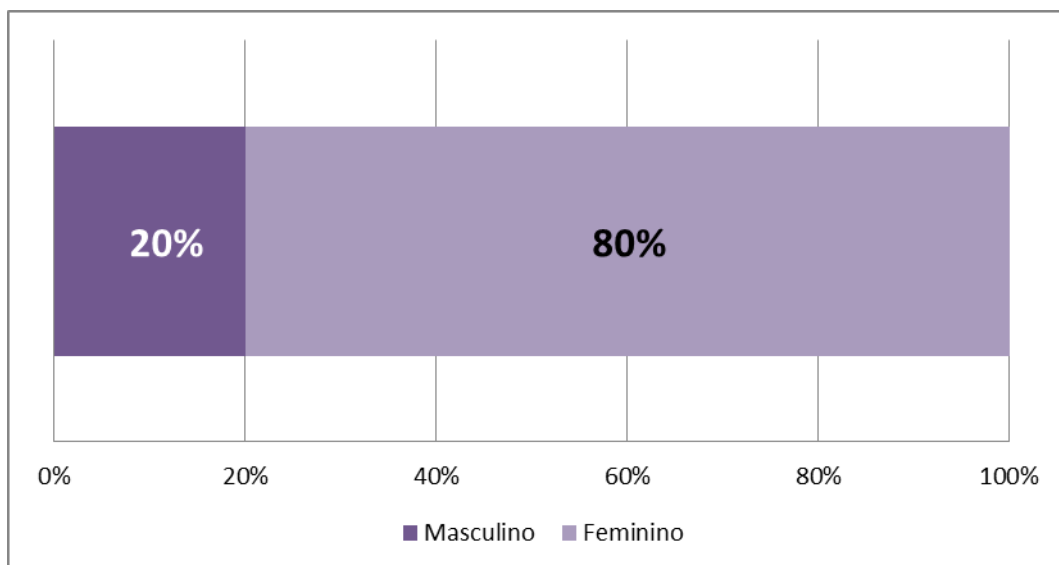


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

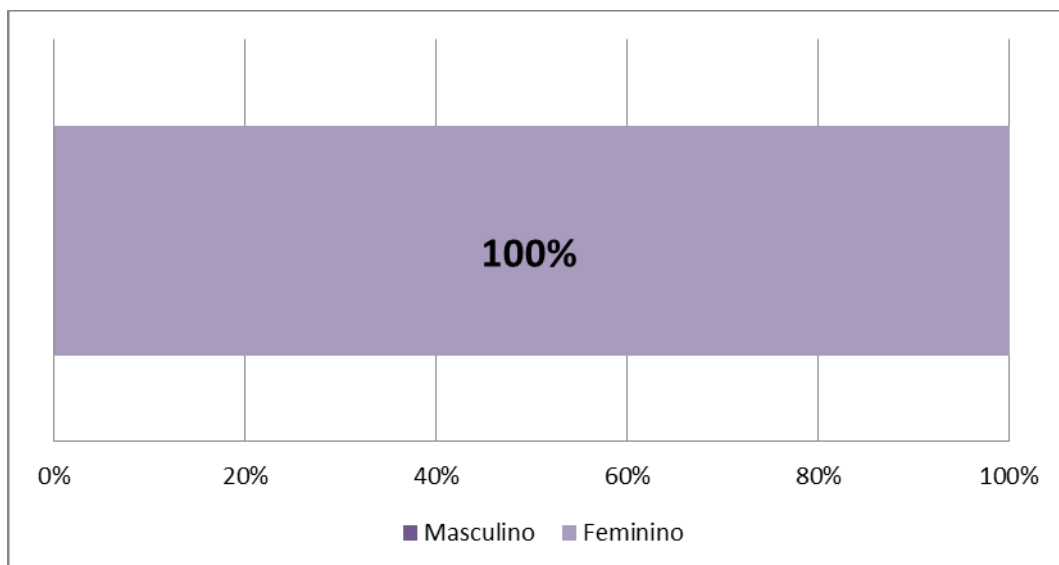


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 74% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

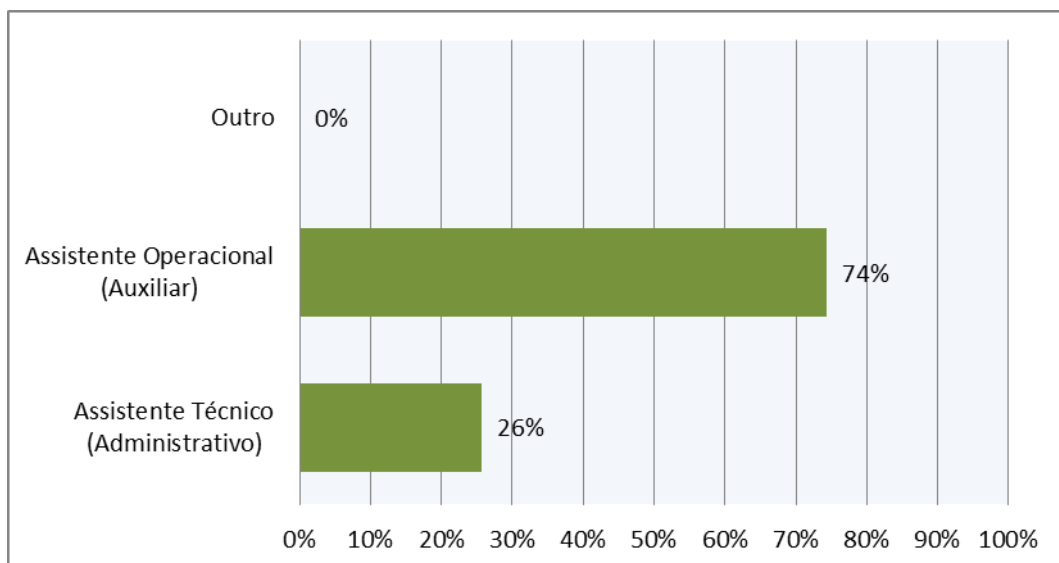


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede

4.1.2.3.2 Resultado por critério

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

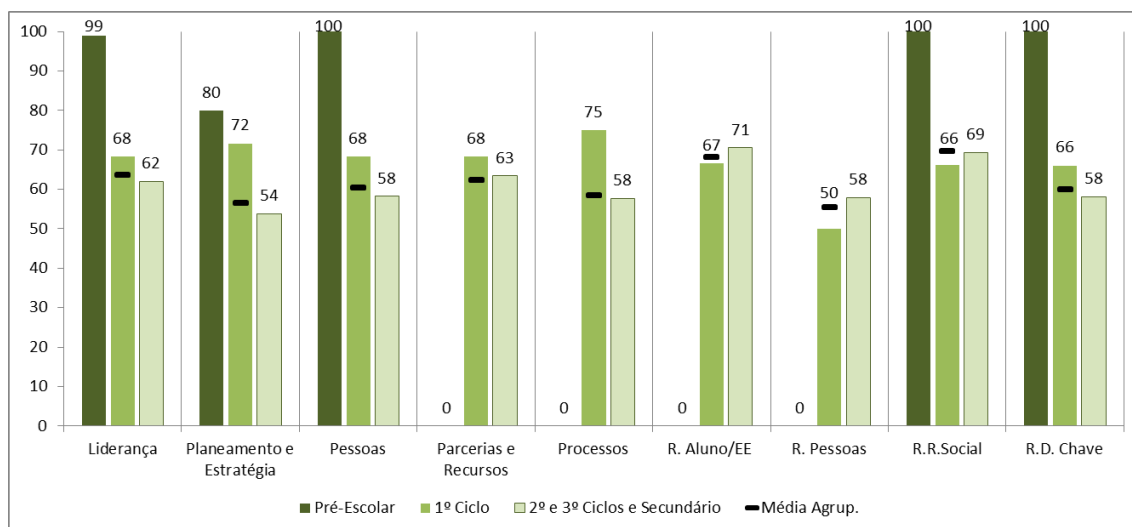


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

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

- Como no Pré-Escolar apenas respondeu uma pessoa, os resultados não devem ser entendidos como finais (ou considerados como representantes da realidade do referido ciclo);
- Do confronto das pontuações médias atribuídas pelo pessoal não docente, existe uma avaliação positiva;
- Não se evidencia nenhuma tendência de ciclo n o pessoal não docente, onde se verificam pontuações abaixo da média em todos os critérios, por exemplo.

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

4.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

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

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

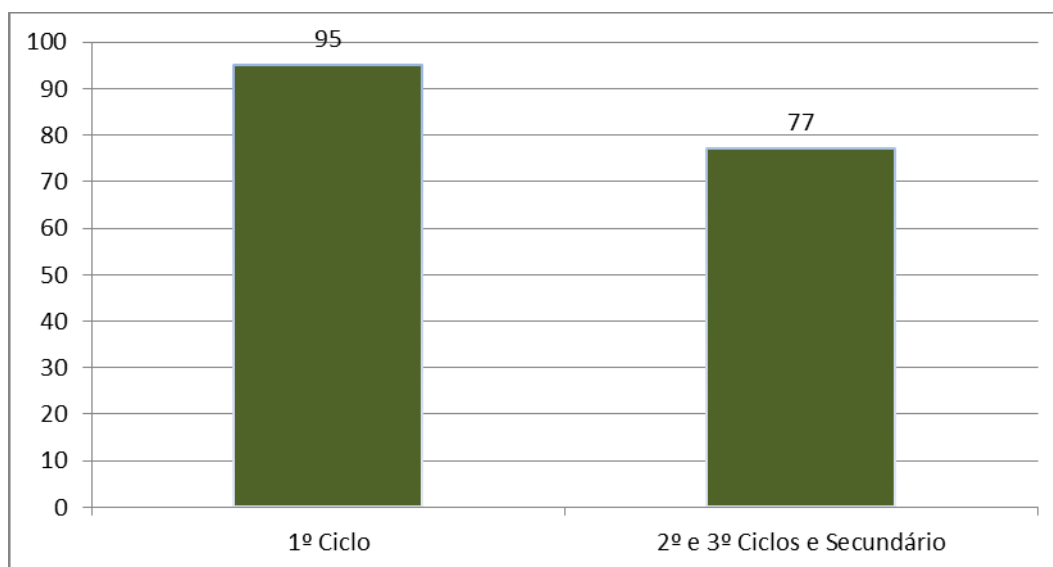


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações acima de 87.

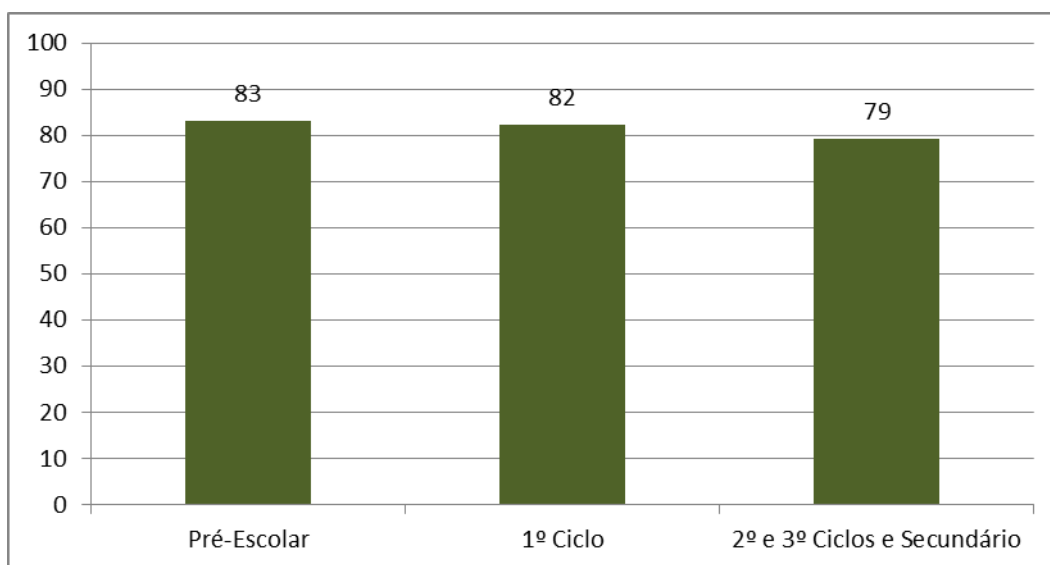


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

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

- Existe um nível de satisfação generalizado entre os encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Não se destacam diferenças no nível da satisfação dos encarregados de educação dos alunos da escola sede comparativamente com os restantes estabelecimentos de ensino.

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

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

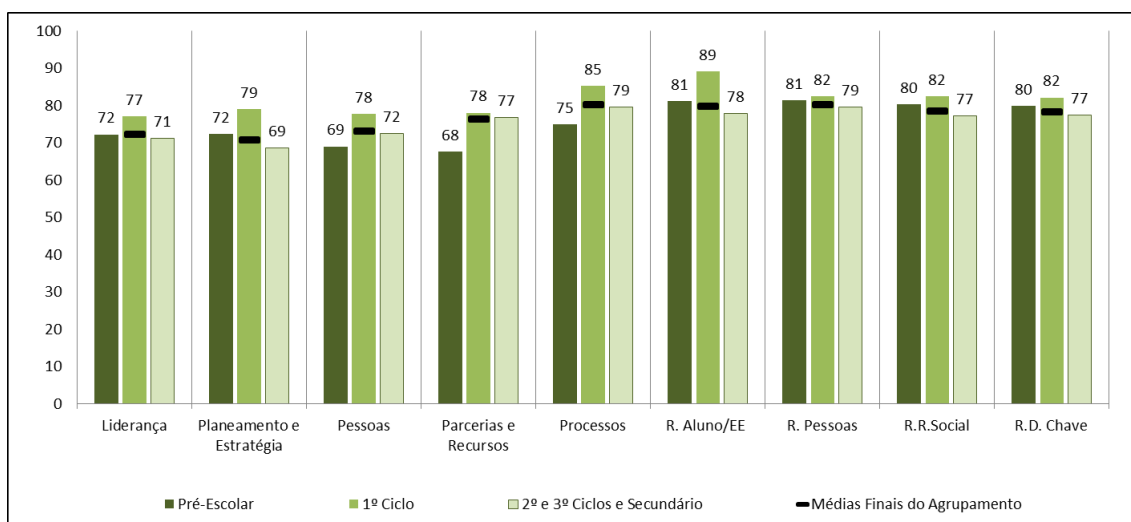


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

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;

4.2 Análise qualitativa

4.2.1 Introdução

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

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

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

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

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

4.2.2 Critério 1 – Liderança

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

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

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

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

4.2.2.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade da Direção para a comunidade educativa

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.2	• O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.4	• A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	Pessoal Não Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1ºCEB	1.4	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento. 	Pessoal Docente

4.2.2.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação Articulação curricular

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação das crianças, Pais/Encarregados de Educação, pessoal docente e pessoal não docente. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.3	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas. 	Pessoal Docente
1ºCEB	1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento. 	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	1.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	1.2	<ul style="list-style-type: none"> O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar. 	Assistentes Operacionais

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º3ºCEB	1.4	<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento. 	Assistentes Operacionais

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

- A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento. (cerca de 35% do Pessoal Docente do Pré-Ecolar)
- O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo. (cerca de 20% do Pessoal Docente do 1ºCEB)
- O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo. (cerca de 25% do Pessoal Docente do 2º3ºCEB)

4.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

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

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

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

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

4.2.3.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão sobre os pontos fracos no âmbito da melhoria dos resultados das aprendizagens dos alunos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.2	• A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.3	• O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie as crianças no seu percurso escolar.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.3	• Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.4	• As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim de infância (humanos, materiais e financeiros).	Pessoal Não Docente

4.2.3.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização das práticas

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	2.4	<ul style="list-style-type: none"> As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros). 	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	2.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	2.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	2.3	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	2.3	<ul style="list-style-type: none"> Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	2.4	<ul style="list-style-type: none"> As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros). 	Assistentes Operacionais

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

- A Direção, em articulação com os órgãos de Gestão e Estruturas Educativas, define indicadores de desempenho interno. (cerca de 25% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim de infância (humanos, materiais e financeiros). (cerca de 25% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores. (cerca de 25% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)

- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do 1ºCEB)
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do 1ºCEB)
- Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do 1ºCEB)
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo. (cerca de 35% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)
- Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade. (cerca de 35% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)

4.2.4 Critério 3 – Pessoas

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

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

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

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

4.2.4.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	• A distribuição de serviço é feita de forma adequada e discutida com as partes, salvaguardando sempre, os interesses do agrupamento
1.º CEB	• A distribuição de serviço é feita de forma adequada e discutida com as partes, salvaguardando sempre, os interesses do agrupamento
Pré-Escolar	• Autonomia e responsabilidade dos profissionais

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.2	• O agrupamento integra bem os novos funcionários.	Pessoal Não Docente
1ºCEB	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Assistentes Técnicos

4.2.4.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	• Formação para o pessoal não docente, de forma a saber atuar com os alunos e demais intervenientes da comunidade educativa

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica os educadores na estratégia do agrupamento. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direção incentiva e motiva os educadores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento. 	Pessoal Docente
1ºCEB	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	3.2	<ul style="list-style-type: none"> No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	3.3	<ul style="list-style-type: none"> A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa. 	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	3.2	<ul style="list-style-type: none"> No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	3.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento integra bem os novos funcionários. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	3.3	<ul style="list-style-type: none"> A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento. 	Assistentes Técnicos
2º3ºCEB	3.2	<ul style="list-style-type: none"> No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho. 	Assistentes Técnicos

4.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

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

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

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

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

4.2.5.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de parcerias e protocolos, que permitem um leque variado de atividades para a comunidade escolar • Gestão adequada, transparente e equilibrada dos recursos existentes

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.5	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. 	Pessoal Docente
1ºCEB	4.3	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com os meus alunos. 	Pessoal Docente
1ºCEB	4.5	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. 	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º3ºCEB	4.3	<ul style="list-style-type: none"> Contabilizo os custos dos Projetos que me proponho desenvolver com os meus alunos. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	4.5	<ul style="list-style-type: none"> Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades. 	Assistentes Técnicos
2º3ºCEB	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços. 	Assistentes Técnicos
2º3ºCEB	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente. 	Assistentes Técnicos

4.2.5.2 *Aspetos a Melhorar*

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a comunicação da gestão financeira do agrupamento
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> Reforço das parcerias existentes e promoção de novas parcerias visando otimizar recursos e aceder a outros

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos educadores. 	Pessoal Docente
1ºCEB	4.6	<ul style="list-style-type: none"> A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos professores. 	Pessoal Docente
1ºCEB	4.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	4.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros). 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	4.4	<ul style="list-style-type: none"> Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação. 	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	4.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros). 	Assistentes Operacionais

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º3ºCEB	4.4	• Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.4	• O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.5	• Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.5	• Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.6	• A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	4.4	• Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.	Assistentes Técnicos

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

- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. (cerca de 65% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados. (cerca de 75% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)
- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. (cerca de 45% do Pessoal Docente do 1ºCEB)
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados. (cerca de 45% do Pessoal Docente do 1ºCEB)
- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem. (cerca de 30% do Pessoal Docente do 2º3ºCEB)
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados. (cerca de 35% do Pessoal Docente do 2º3ºCEB)

- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. (cerca de 40% dos Assistentes Operacionais do 2º3ºCEB)
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. (cerca de 35% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa. (cerca de 35% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)

4.2.6 Critério 5 – Processos

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

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

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

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

4.2.6.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão e análise das práticas pedagógicas
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão e análise das práticas pedagógicas
Pré-Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação sistemática e reajustamentos tendo em conta as necessidades das crianças e pais/encarregados de educação

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.1	• Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	• Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	• Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	• Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	• Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos das crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Adequo a minha planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores. 	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos. 	Pessoal Docente
2º/3ºCEB	5.3	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas. 	Pessoal Docente

4.2.6.2 *Aspetos a Melhorar*

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização e comunicação da informação
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização e comunicação da informação
Pré-escolar	<ul style="list-style-type: none"> Formação para pessoal não docente

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem). 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos educadores. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	<ul style="list-style-type: none"> O departamento e o Conselho Pedagógico procuram fomentar estratégias de coordenação para resolver possíveis problemas de falta de motivação das crianças. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular, promovidas por entidades externas ao agrupamento, é benéfica para a formação/aprendizagens dos alunos. 	Pessoal Docente
1ºCEB	5.3	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa. 	Pessoal Não Docente
2º/3ºCEB	5.1	<ul style="list-style-type: none"> Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores. 	Pessoal Docente
2º/3ºCEB	5.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade. 	Assistentes Operacionais

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

- A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular, promovidas por entidades externas ao agrupamento, é benéfica para a formação/aprendizagens das crianças. (cerca de 50% do Pessoal Docente do Pré-Escolar)
- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal. (cerca de 35% dos Assistentes Operacionais do 2º3ºCEB)
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa. (cerca de 35% dos Assistentes Operacionais do 2º3ºCEB)
- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal. (cerca de 55% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)
- A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade. (cerca de 45% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa. (cerca de 45% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)

4.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

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

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

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

4.2.7.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> Relações de empatia entre professores e alunos/ encarregados de educação
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> Relações de empatia entre professores e alunos/ encarregados de educação

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Dirijo-me ao jardim-de-infância, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Acompanho as atividades escolares do meu educando. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados e conhecidos. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sei a quem me dirigir no jardim-de-infância conforme o assunto que quero tratar. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Tenho recomendado este jardim-de-infância a outras famílias/amigos. 	Encarregados de Educação

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	• Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos no 1º ciclo.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	• O jardim-de-infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	• As instalações do jardim-de-infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	• Há segurança no jardim-de-infância e um bom acompanhamento das crianças.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	• As formas de comunicação do educador com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	• As crianças sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.2	• É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.	Pessoal Docente
1ºCEB	6.1	• As atividades extracurriculares (Clubes, Desporto Escolar, Olimpíadas, Concursos, etc.) contribuem para melhorar o meu desempenho.	Alunos
1ºCEB	6.1	• A organização e o funcionamento do agrupamento são bons.	Alunos
1ºCEB	6.1	• As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem.	Alunos
1ºCEB	6.1	• O agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.	Alunos
1ºCEB	6.1	• Empenho-me em trabalhar sozinho, de acordo com as sugestões dadas pelos professores.	Alunos
1ºCEB	6.1	• Estou satisfeito com o meu professor.	Alunos
1ºCEB	6.1	• O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.	Alunos
1ºCEB	6.1	• Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens.	Alunos
1ºCEB	6.1	• Recomendo esta escola aos meus amigos.	Alunos
1ºCEB	6.1	• Tenho confiança na escola.	Alunos
1ºCEB	6.1	• Colaboro com os meus colegas no sentido de cumprir as normas de segurança na escola.	Alunos
1ºCEB	6.2	• A Biblioteca Escolar responde às necessidades dos alunos.	Alunos
1ºCEB	6.2	• O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.	Alunos
1ºCEB	6.2	• A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.	Alunos
1ºCEB	6.2	• O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).	Alunos
1ºCEB	6.1	• Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.	Encarregados de Educação

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1ºCEB	6.1	• Acompanhamento das atividades escolares do meu educando.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	• As reuniões com o Professor Titular de Turma são úteis.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	• Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	• Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	• Tenho recomendado esta escola a outras famílias/amigos.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	• Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.2	• As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.2	• As formas de comunicação do Professor Titular de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	• O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Pessoal Docente
1ºCEB	6.1	• Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.	Pessoal Docente
1ºCEB	6.2	• É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.	Pessoal Docente
1ºCEB	6.2	• Procuo informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/integração na vida ativa.	Pessoal Docente
2º3ºCEB	6.1	• Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.	Alunos
2º3ºCEB	6.1	• Sei a quem me devo dirigir na escola conforme o assunto a tratar.	Alunos
2º3ºCEB	6.1	• Sou informado regularmente sobre os meus resultados de aprendizagem.	Alunos
2º3ºCEB	6.1	• Acompanhamento das atividades escolares do meu educando.	Encarregados de Educação
2º3ºCEB	6.1	• As reuniões com o Diretor de Turma são úteis.	Encarregados de Educação
2º3ºCEB	6.1	• Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando.	Encarregados de Educação
2º3ºCEB	6.1	• Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.	Encarregados de Educação

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º3ºCEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês. 	Encarregados de Educação
2º3ºCEB	6.2	<ul style="list-style-type: none"> As formas de comunicação do Diretor de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas. 	Encarregados de Educação
2º3ºCEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	6.2	<ul style="list-style-type: none"> É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Procuro informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/ integração na vida ativa. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês. 	Assistentes Técnicos
2º3ºCEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos. 	Assistentes Técnicos
2º3ºCEB	6.2	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas. 	Assistentes Técnicos

4.2.7.2 *Aspetos a Melhorar*

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização e comunicação de informação
1.º CEB	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização e comunicação de informação

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento. 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.1	<ul style="list-style-type: none"> Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular). 	Encarregados de Educação
Pré-Escolar	6.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento. 	Encarregados de Educação
1ºCEB	6.1	<ul style="list-style-type: none"> O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos. 	Pessoal Não Docente

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1ºCEB	6.2	• Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados.	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	6.1	• Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Alunos
2º3ºCEB	6.1	• Participo nas atividades do agrupamento.	Encarregados de Educação
2º3ºCEB	6.1	• A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	6.2	• Os funcionários que lidam habitualmente com o público (assistentes operacionais, assistentes técnicos e outros) estão claramente identificados.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	6.2	• Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.	Assistentes Operacionais

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

- O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do Pré-Escolar)
- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 60% dos Encarregados de Educação dos Alunos do Pré-Escolar)
- Participo nas atividades do agrupamento. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do Pré-Escolar)
- Estou informado sobre os serviços de apoio existentes. (cerca de 20% dos Alunos do 1ºCEB)
- Sei onde posso consultar o Projeto Educativo do Agrupamento. (cerca de 55% dos Alunos do 1ºCEB)
- As aulas têm em conta os horários dos transportes escolares. (cerca de 55% dos Alunos do 1ºCEB)
- Sou bem atendido quando vou à Direção para tratar de algum assunto. (cerca de 55% dos Alunos do 1ºCEB)

- As aulas de recuperação/compensação ajudam-me a superar as minhas dificuldades. (cerca de 25% dos Alunos do 1ºCEB)
- As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração. (cerca de 25% dos Alunos do 1ºCEB)
- O serviço do bar é bom. (cerca de 30% dos Alunos do 1ºCEB)
- O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1ºCEB)
- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 45% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1ºCEB)
- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1ºCEB)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1ºCEB)
- As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1ºCEB)
- Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento. (cerca de 50% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1ºCEB)
- A Associação de Estudantes funciona de maneira satisfatória. (cerca de 40% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada. (cerca de 25% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- As refeições do refeitório são de qualidade. (cerca de 25% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Estou informado sobre os serviços de apoio existentes no agrupamento. (cerca de 25% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Os alunos são ouvidos aquando da elaboração do Projeto Educativo. (cerca de 40% dos Alunos do 2º3ºCEB)

- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos alunos para avaliar o seu grau de satisfação com o agrupamento. (cerca de 20% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Conheço o Regulamento Interno. (cerca de 30% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Conheço o Projeto Educativo. (cerca de 30% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Considero que as aulas de reforço nas disciplinas com exame nacional contribuem para melhorar os meus resultados escolares. (cerca de 20% dos Alunos do 2º3ºCEB)
- O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento. (cerca de 20% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 45% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)
- Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular). (cerca de 20% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)
- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento. (cerca de 20% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)
- As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 2º3ºCEB)

4.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

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

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

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

4.2.8.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • O pessoal docente participa ativamente na elaboração dos vários projetos • Autonomia do pessoal docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto do jardim-de-infância e pretendo continuar a trabalhar nele. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.2	<ul style="list-style-type: none"> • Os educadores participam na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.2	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizo as tecnologias de informação e comunicação. 	Pessoal Docente
1ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente. 	Pessoal Docente
1ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela. 	Pessoal Docente
1ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> • O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno. 	Pessoal Docente
1ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizo as tecnologias de informação e comunicação. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizo as tecnologias de informação e comunicação. 	Pessoal Docente
2º3ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me apoiado e respeitado. 	Assistentes Técnicos

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º3ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias. 	Assistentes Técnicos

4.2.8.2 *Aspetos a Melhorar*

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Resistência do pessoal docente à inovação e à mudança Maior participação do pessoal não docente nas tomadas de decisão

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> Estou familiarizado com os objetivos básicos do agrupamento por forma a realizá-los nas minhas áreas de trabalho. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> Sinto-me apoiado e respeitado. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na tomada de decisões. 	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> Sinto-me apoiado e respeitado. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na tomada de decisões. 	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	7.1	<ul style="list-style-type: none"> Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade. 	Assistentes Técnicos
2º3ºCEB	7.2	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na tomada de decisões. 	Assistentes Técnicos

4.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

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

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

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

4.2.9.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Grande empenho do Agrupamento em atividades, que visam o desenvolvimento da cidadania e o envolvimento da comunidade

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	8.1	• A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	8.2	• A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	8.2	• O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	Pessoal Não Docente
1ºCEB	8.1	• A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	Pessoal Docente
2º3ºCEB	8.1	• A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	Pessoal Docente

4.2.9.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização do impacto destas atividades na comunidade

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1ºCEB	8.2	• A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Pessoal Não Docente
1ºCEB	8.2	• O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	8.2	• A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	8.2	• O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	Assistentes Operacionais

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

- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento. (cerca de 35% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)

4.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

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

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

9.1. Resultados externos;

9.2. Resultados internos.

4.2.10.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> A diversidade de atividades desenvolvidas mostrou-se adequada aos interesses dos alunos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	9.2	<ul style="list-style-type: none"> As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças. 	Pessoal Docente
Pré-Escolar	9.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas. 	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	9.2	<ul style="list-style-type: none"> O jardim de infância tem melhorado as suas instalações e equipamentos. 	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	9.2	<ul style="list-style-type: none"> Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes. 	Pessoal Não Docente
1ºCEB	9.2	<ul style="list-style-type: none"> O Departamento, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos. 	Pessoal Docente
1ºCEB	9.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço. 	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	9.2	<ul style="list-style-type: none"> A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos. 	Assistentes Técnicos

4.2.10.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos fatores determinantes do sucesso e do insucesso

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1ºCEB	9.1	• O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.	Pessoal Não Docente
1ºCEB	9.2	• O agrupamento tem conseguido diminuir os casos de indisciplina.	Pessoal Não Docente
2º3ºCEB	9.2	• A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	9.2	• Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.	Assistentes Operacionais
2º3ºCEB	9.2	• O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	Assistentes Operacionais

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

- As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos. (cerca de 30% do Pessoal Docente do 1ºCEB)
- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas. (cerca de 40% dos Assistentes Operacionais do 2º3ºCEB)
- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas. (cerca de 35% dos Assistentes Técnicos do 2º3ºCEB)

5 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

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

Tabela 3 – Análise crítica

Fatores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Conhecimento da realidade do Agrupamento, por parte dos membros da EE	Linguagem usada nos instrumentos, por vezes, demasiado generalista, pouco adequada à unidade orgânica
Disponibilidade de professores para acompanhar os alunos às salas de informática por forma a preencherem os questionários.	Falhas de comunicação entre a Another Step e a Equipa
Divulgação e promoção do processo de Autoavaliação a toda a comunidade	Falhas na definição dos universos, no que diz respeito ao número

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

⁷ O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação

6 Conclusão

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

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projeto;
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação (realçando a necessidade de uma maior atenção ao pessoal docente e não docente da escola sede, bem como os pais/encarregados de educação do pré-escolar e 1º Ciclos – que apresentaram taxas de participação inferiores 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 do 1º Ciclo).
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efetuados, os pontos fortes e os aspetos a melhorar ou a desenvolver).

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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