

Relatório de Auto-Avaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE PROENÇA-A- NOVA (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

Ana Maria dos Santos Isidoro, Carlos Manuel Silva Salvado, Diamantino Pereira Martins, Luís Miguel Dias Farinha, Maria do Rosário Cristóvão Lourenço Marques, Maria Helena Valente Santos Breia, Maria João Henriques Pereira, Paula Maria Ferreira Alves Ribeiro Tavares

Consultoria externa:

Another Step, Lda.

Dezembro de 2010

Índice

INTRODUÇÃO.....	3
1 O MODELO CAF.....	7
2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA	9
2.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	9
2.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO.....	10
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	11
2.3.1 <i>Grelha de Auto-avaliação</i>	11
2.3.2 <i>Questionários</i>	13
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO.....	16
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	16
3.1.1 <i>Grelha de Auto-avaliação</i>	16
3.1.2 <i>Questionários</i>	17
3.1.2.1 Níveis de participação	17
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	19
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente.....	25
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Encarregados de Educação	31
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	32
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA	34
3.2.1 <i>Introdução</i>	34
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	35
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	39
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i>	43
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	46
3.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i>	50
3.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	54
3.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	58
3.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	60
3.2.10 <i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	62
4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA).....	64
5 CONCLUSÃO.....	64
FONTES.....	66

Introdução

Enquadramento

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

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

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

Em Portugal, a preocupação com a auto-avaliação e a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não só 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, ao introduzir o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação que começa a ser evidenciada a importância da avaliação das escolas.

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

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

Com o Decreto-Lei n.º 75/2008 surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Director para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de auto-regulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objectivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas e que deverão estar reflectidas nos documentos estruturantes da escola.

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



Figura 1 – Qualidade nas escolas

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

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

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

Amigo crítico

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

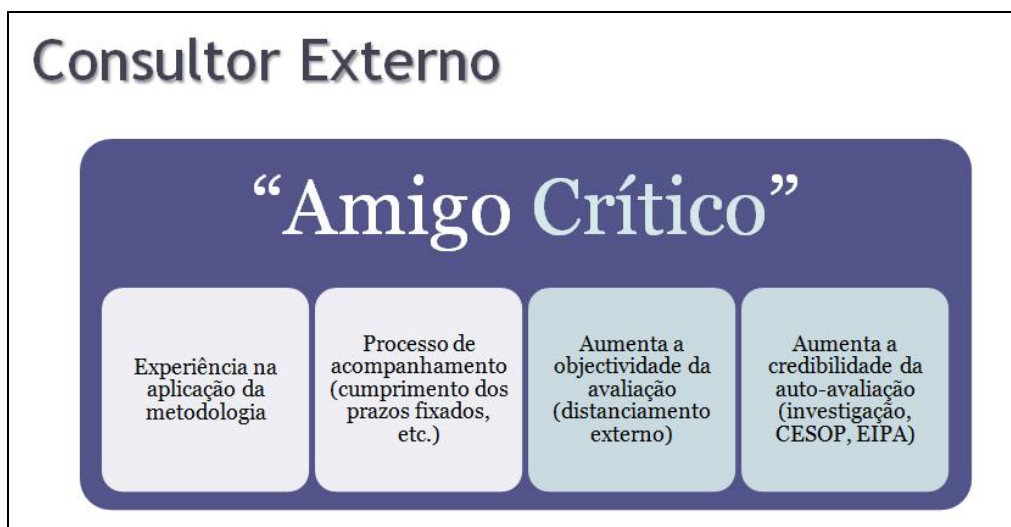


Figura 2 – Amigo crítico

O papel da consultoria externa é o seguinte (apoio e assessoria):

- Organizar/orientar o processo de auto-avaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação (EAA);
- Definir a estratégia a seguir para a implementação do modelo CAF e a forma de a implementar, em conjunto com a Equipa;
- Propor uma calendarização;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, grelha de auto-avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a grelha de auto-avaliação;
- Realizar as sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional a todos os colaboradores;
- Acompanhar na implementação de pelo menos três acções de melhoria e respectiva monitorização;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção de desvios;
- Acompanhar na preparação do dossier para solicitação à APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) da auditoria para concessão do Committed to Excellence in Europe.

Objectivos da auto-avaliação

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

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

O processo de auto-avaliação implica um planeamento adequado de toda a actividade da escola numa perspectiva de gestão escolar de excelência, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível da escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova, está a ser implementada pela primeira vez a CAF (Common Assessment Framework), com vista à melhoria contínua do agrupamento, satisfazendo as necessidades dos colaboradores (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

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

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

1 O modelo CAF

A CAF (Common Assessment Framework) é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), ajustada à realidade das Administrações Públicas, que permite a auto-avaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho numa perspectiva de melhoria contínua.

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

A CAF é um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

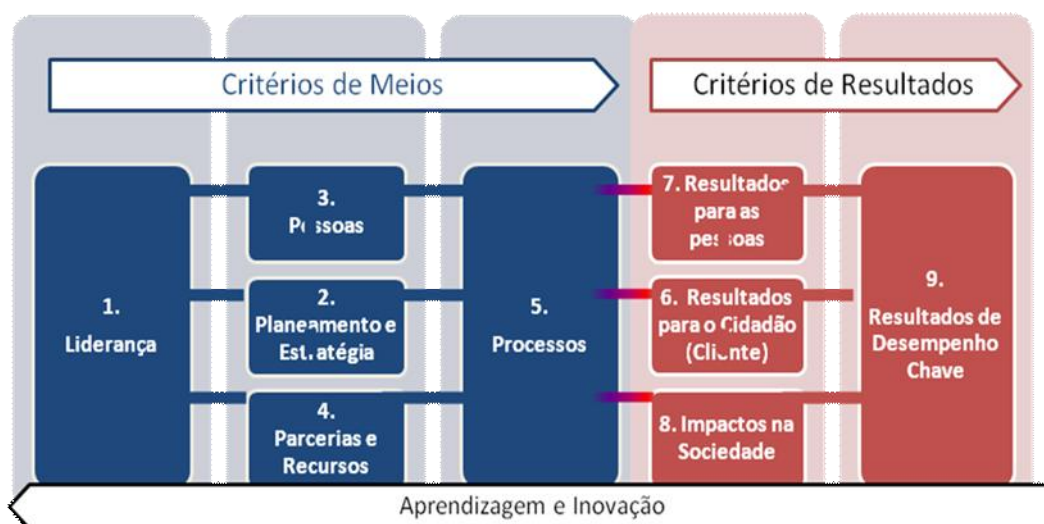


Figura 3 – Estrutura CAF. Fonte: Manual da CAF – DGAEP.

A CAF como um modelo de excelência tem como objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar a gestão e o funcionamento dos serviços públicos;
- Promover e facilitar a mudança organizacional;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento dos colaboradores;
- Gerir por processos, em que cada actividade traga valor acrescentado para a Escola;

- Satisfazer o cidadão-cliente (alunos e pais/encarregados de educação) e outras partes interessadas.

A utilização do Modelo CAF permite à organização implementar uma metodologia de auto-regulação, isto é:

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

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

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

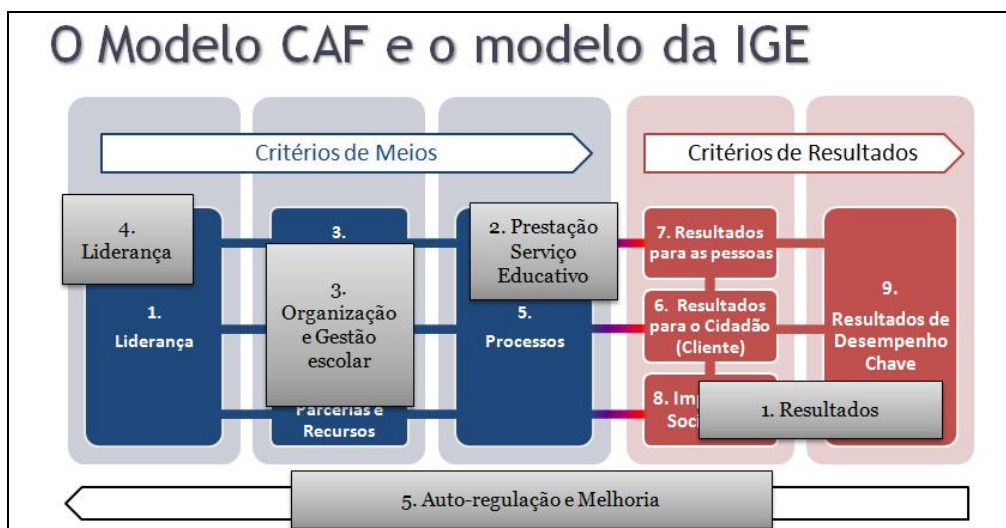


Figura 4 – Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Instrumentos e metodologia adoptada

2.1 Equipa de Auto-avaliação

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

A figura seguinte ilustra a composição da Equipa de Auto-avaliação:



Figura 5 – Equipa de Auto-avaliação

A equipa auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa de auto-avaliação
 - Ana Maria dos Santos Isidoro
- Direcção
 - Maria João Henriques Pereira
- Representantes do pessoal docente
 - Carlos Manuel Silva Salvado (representante do 2º e 3º ciclos)
 - Maria Helena Valente Santos Breia (representante do pré-escolar)
- Representante do pessoal não docente
 - Diamantino Pereira Martins (representante Assistentes Operacionais)
 - Maria do Rosário Cristóvão Lourenço Marques (representante Assistentes Técnicos)
- Representante da Associação de Pais
 - Paula Maria Ferreira Alves Ribeiro Tavares

- Representante dos alunos
 - Luís Miguel Dias Farinha

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova recorreu à Another Step, Lda.

2.2 Cronograma do Projecto

O processo de auto-avaliação impõe um planeamento adequado de toda a actividade do agrupamento, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível do agrupamento e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova, que teve início em Janeiro de 2010, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- b) Reuniões da Equipa de Auto-Avaliação, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Pais/Encarregados de Educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente sobre os objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação);
- e) Preenchimento das Grelhas de Auto-Avaliação pela Equipa, 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 Grelhas de Auto-Avaliação;
- h) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para a discussão dos resultados da avaliação interna realizada no agrupamento e das acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto do Agrupamento de Escolas de Proença-a-Nova é ilustrado na figura seguinte:

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

Figura 6 – Cronograma do projecto

2.3 Instrumentos de avaliação

2.3.1 Grelha de Auto-avaliação

A grelha de auto-avaliação 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 EIPA, fez-se uma abordagem por critérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais importantes para o caso do agrupamento. Isso permitirá o *bench learning*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de acções de melhoria.

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

O preenchimento das grelhas de auto-avaliação consiste no reconhecimento por parte da equipa de auto-avaliação dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho do agrupamento, tendo por base de trabalho a identificação de boas práticas e respectiva recolha de evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Com base na recolha de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento das grelhas de auto-avaliação

atribuindo-se uma pontuação, devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual a equipa chega a um resultado final que reflecte a avaliação da equipa sobre todos os critérios e subcritérios.

A equipa deve ter presente os seguintes conceitos chave para o preenchimento das grelhas de auto-avaliação:

Evidência	<ul style="list-style-type: none"> • Informação que comprova uma declaração ou um facto • As evidências por excelência: documentos escritos • Outras fontes de evidência: observação e o consenso
Ponto forte	<ul style="list-style-type: none"> • Acção ou prática susceptível de ter uma pontuação elevada
Área de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Acções que não existem na escola e que deveriam existir para o bom desempenho • Acções que existem na escola mas que são susceptíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente • Acções para garantir sustentabilidade de uma área de excelência
Ciclo PDCA	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos critérios de meios • Ciclo de quatro fases de uma acção que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua: <u>Plan</u> (Planear); <u>Do</u> (Executar); <u>Check</u> (Rever); <u>Act</u> (Ajustar)

Figura 7 – Conceitos chave

O sistema de pontuação utilizada é o sistema de pontuação clássico, com as devidas alterações adaptadas às escolas:

Tabela 1 – Sistema de pontuação dos Meios

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

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10

Tabela 2 – Sistema de pontuação dos Resultados

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

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

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

- Dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da organização;
- Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

2.3.2 Questionários

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

Os objectivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

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

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao Projecto CAF, é crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Com efeito, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da auto-avaliação, quer das suas implicações no agrupamento, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos.

De facto, um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da auto-avaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a auto-avaliação e isso é conseguido com o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade do agrupamento conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho do agrupamento e aferir o seu grau de satisfação e de motivação para as actividades que desenvolvem.

O modelo de questionários lançados no agrupamento resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP (Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration).

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*):

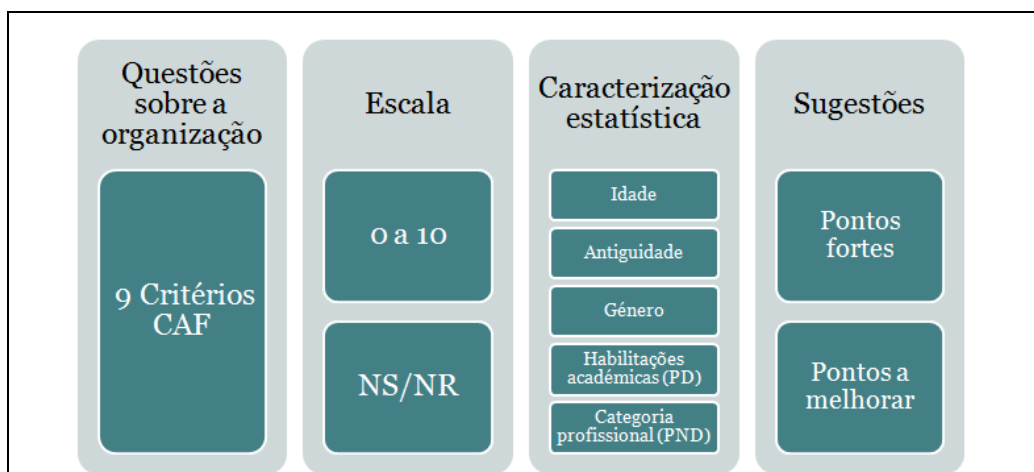


Figura 8 – Estrutura do questionário do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente

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

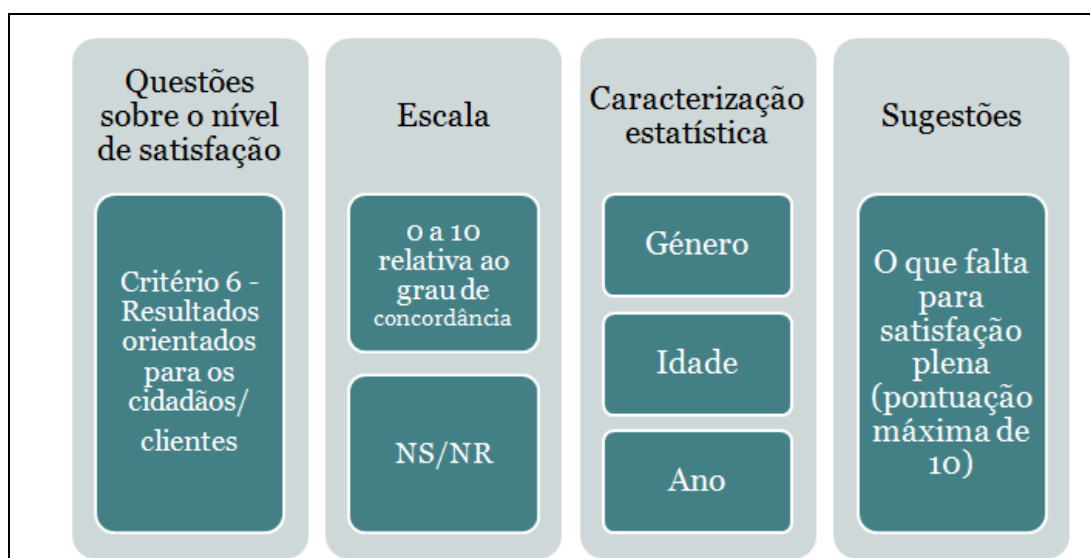


Figura 9 – Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregado de educação

Foram distribuídos questionários em formato papel para os pais/encarregados de educação e para os alunos, pessoal docente e pessoal não docente a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários on-line.

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

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

O tratamento estatístico dos questionários é da responsabilidade exclusiva dos consultores externos e do CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião, Universidade Católica Portuguesa) que asseguram todo o processo. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa. Deste modo pretende-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

3 Apresentação dos resultados da Auto-Avaliação

3.1 Análise quantitativa

3.1.1 Grelha de Auto-avaliação

A equipa de auto-avaliação preencheu as grelhas de auto-avaliação 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:

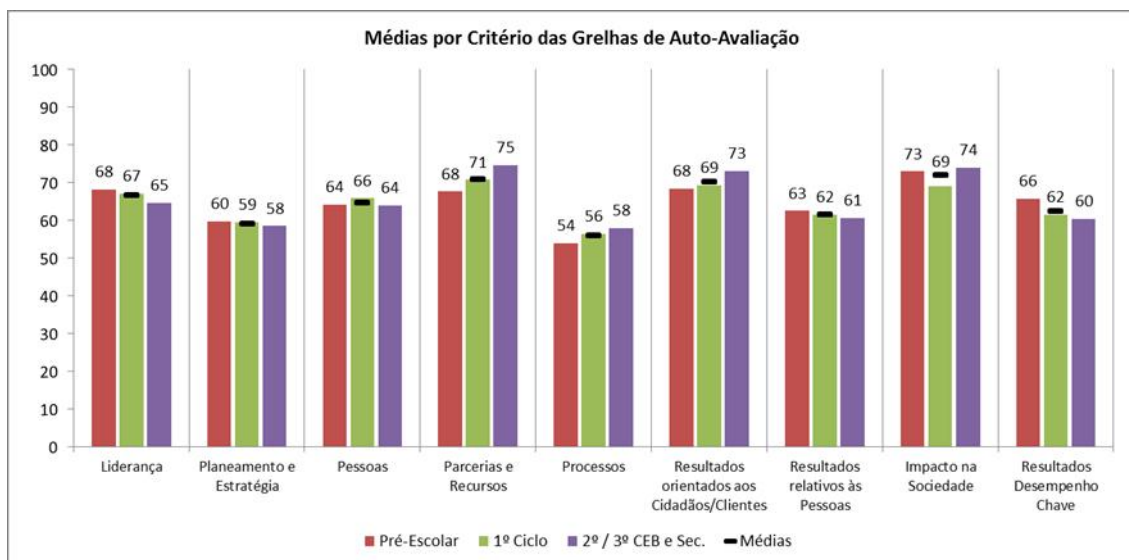


Gráfico 1 – Grelhas de Auto-avaliação

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

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe uma variação mínima nas pontuações atribuídas pela equipa de auto-avaliação, o que demonstra uma consistência na avaliação dos diversos níveis de ensino do agrupamento;
- O critério mais contrastante é o critério 5 *Processos* que tem a pontuação mais baixa em todos os níveis de ensino;
- De acordo com as evidências identificadas pela equipa de auto-avaliação, nos critérios de meios, as acções desenvolvidas pela escola encontram-se na fase de Revisão/Avaliação. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA, com o objectivo de efectuar os ajustes necessários – que resultam das avaliações efectuadas;
- No que diz respeito aos critérios de resultados, podemos concluir que é visível um progresso substancial nos resultados, pelas evidências mobilizadas pela equipa de auto-avaliação, sendo no entanto recomendável uma maior atenção aos resultados relativos às pessoas (nível de satisfação do pessoal docente e pessoal não docente) e aos resultados de desempenho chave.

3.1.2 Questionários

3.1.2.1 Níveis de participação

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

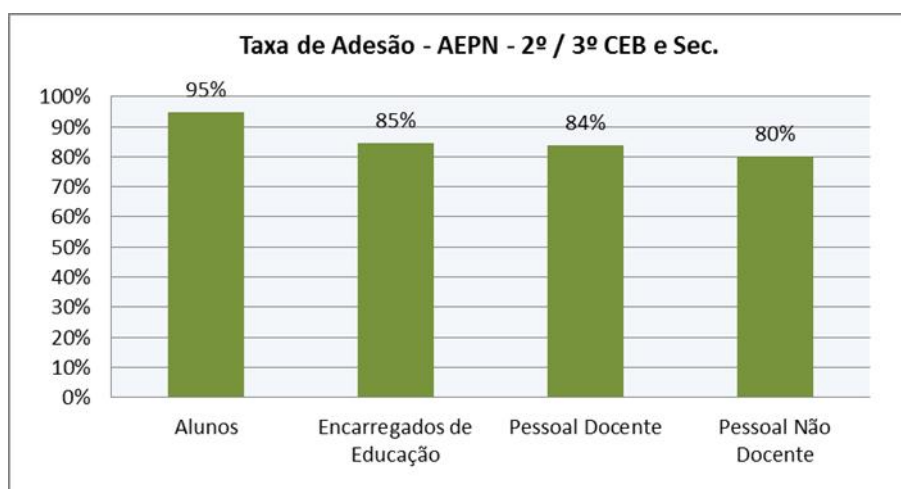


Gráfico 2 – Taxa de adesão do 2º e 3º Ciclos e Secundário

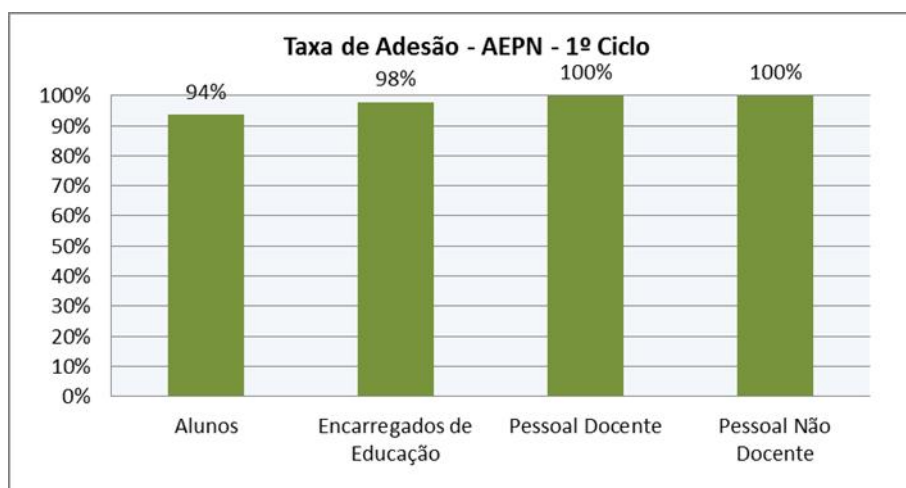


Gráfico 3 – Taxa de adesão do 1º Ciclo

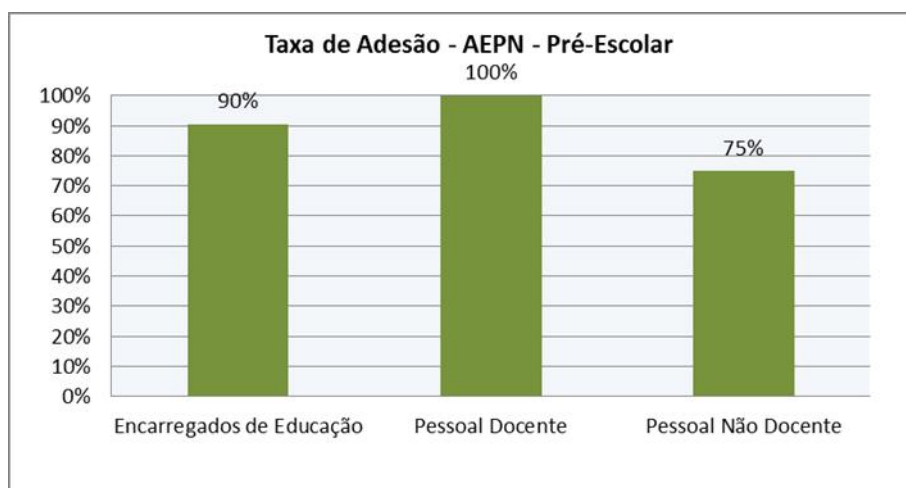


Gráfico 4 – Taxa de adesão do Pré-escolar

3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

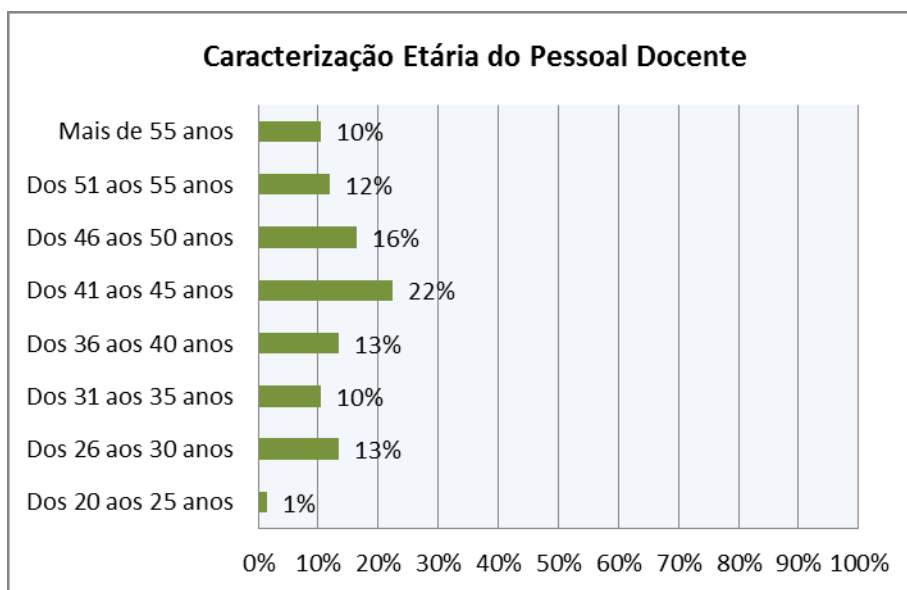


Gráfico 5 – Caracterização etária do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

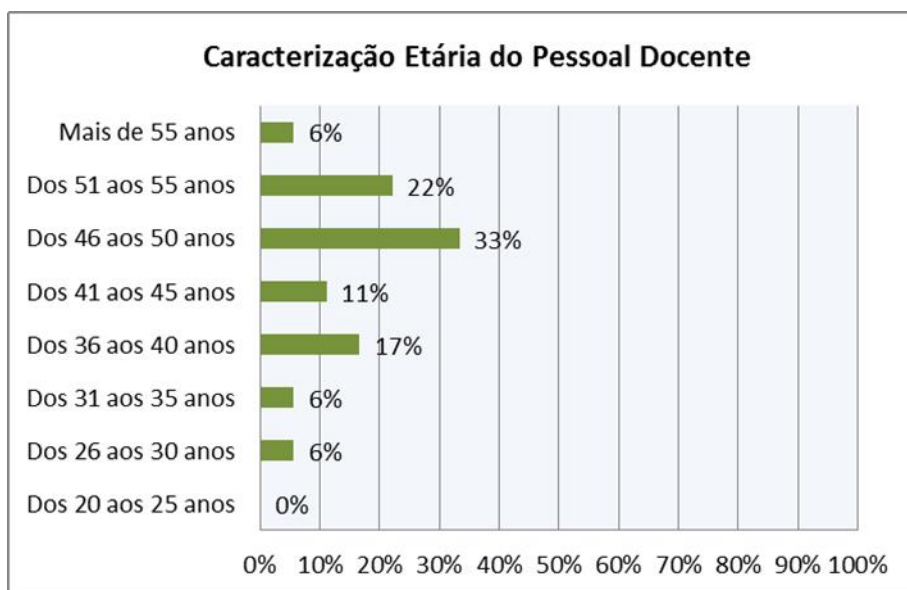


Gráfico 6 – Caracterização etária do pessoal docente do 1º Ciclo

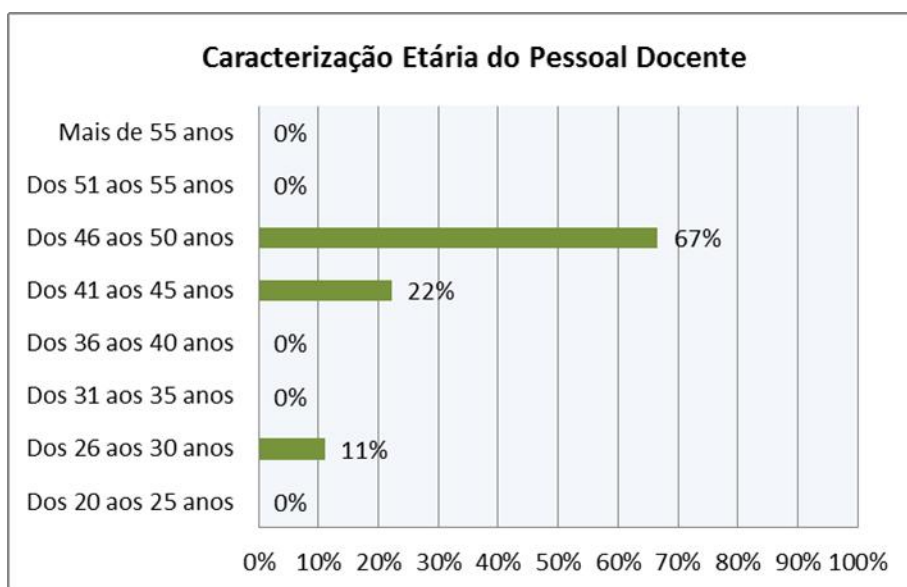


Gráfico 7 – Caracterização etária do pessoal docente do Pré-escolar

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

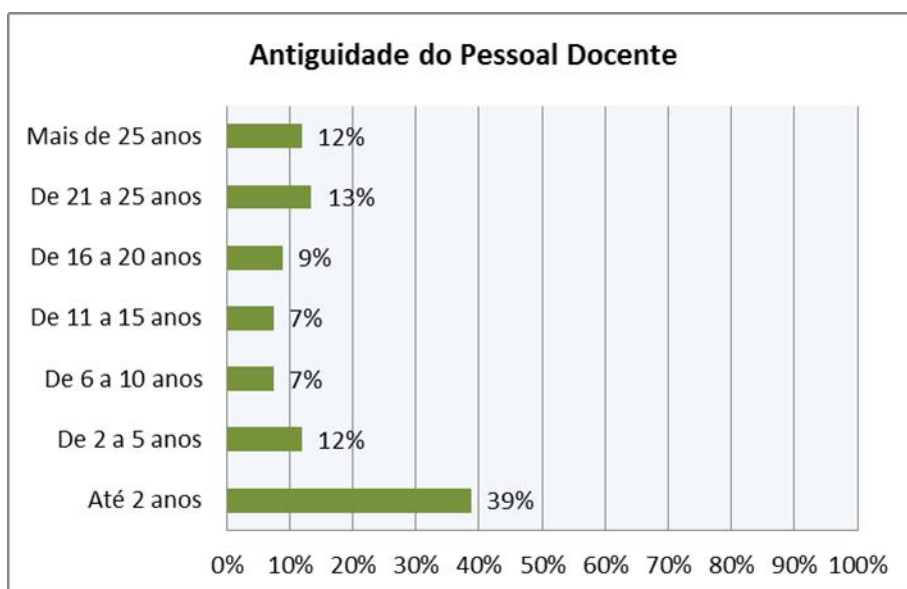


Gráfico 8 – Antiguidade dos docentes do 2º e 3º Ciclos e Secundário

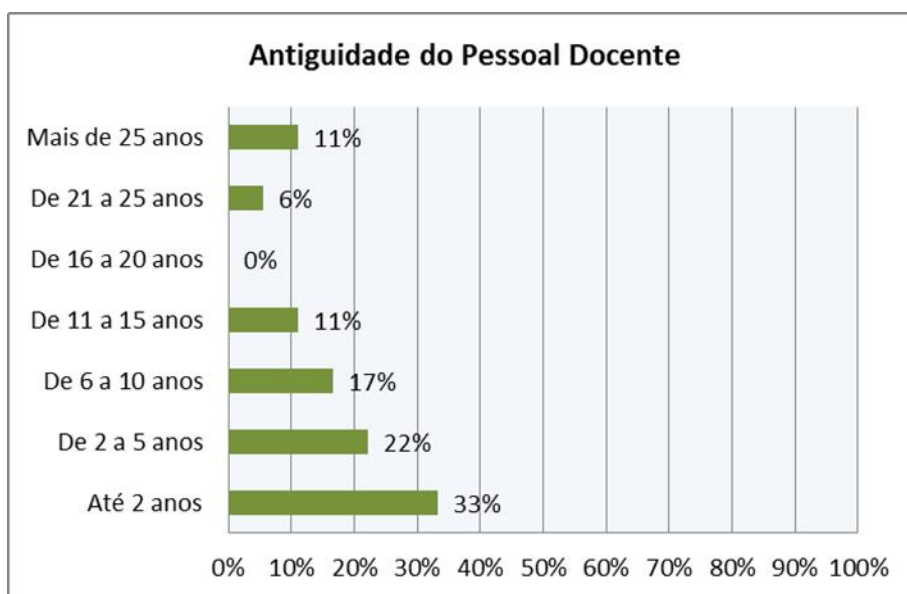


Gráfico 9 – Antiguidade dos docentes do 1º Ciclo

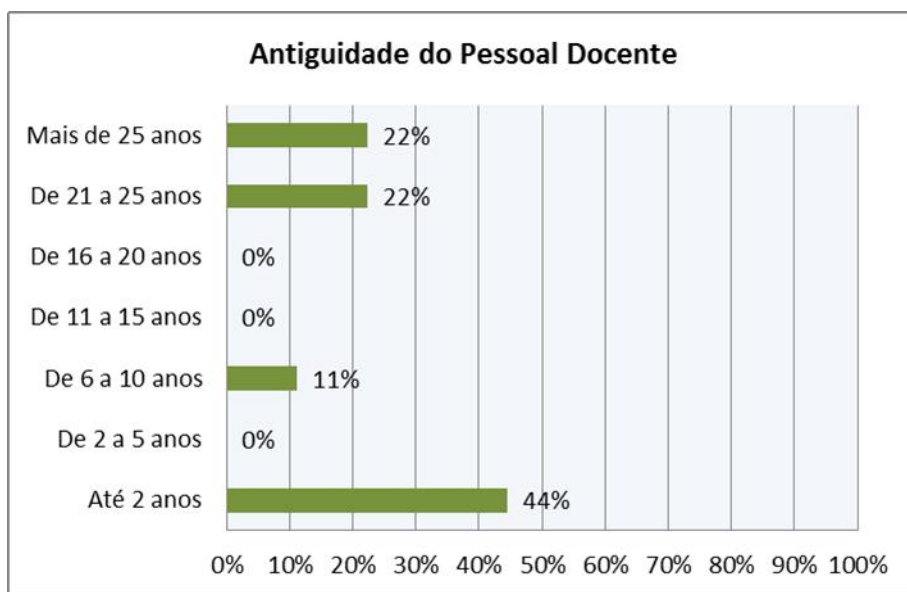


Gráfico 10 – Antiguidade dos docentes do Pré-escolar

No que diz respeito à distribuição dos docentes por género, o resultado é o seguinte:

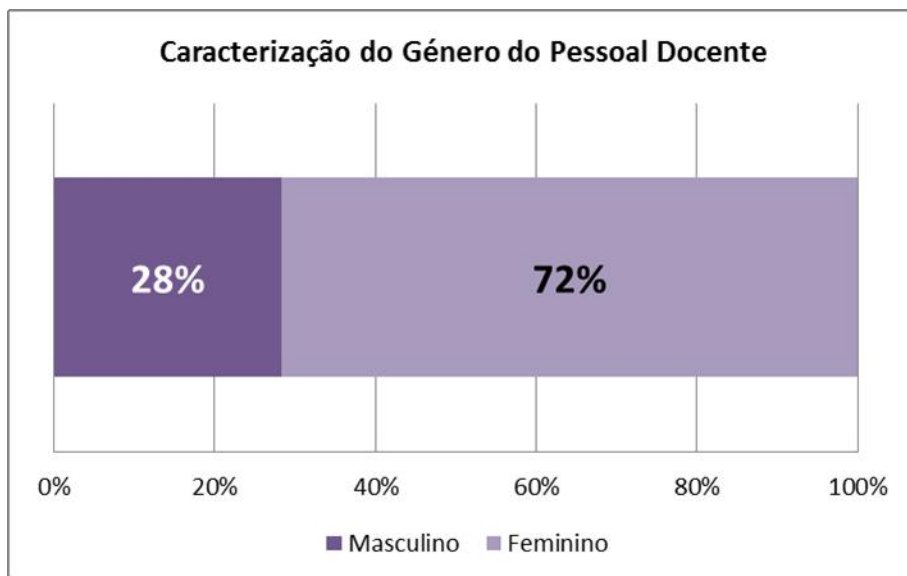


Gráfico 11 – Distribuição dos docentes por género do 2º e 3º Ciclos e Secundário

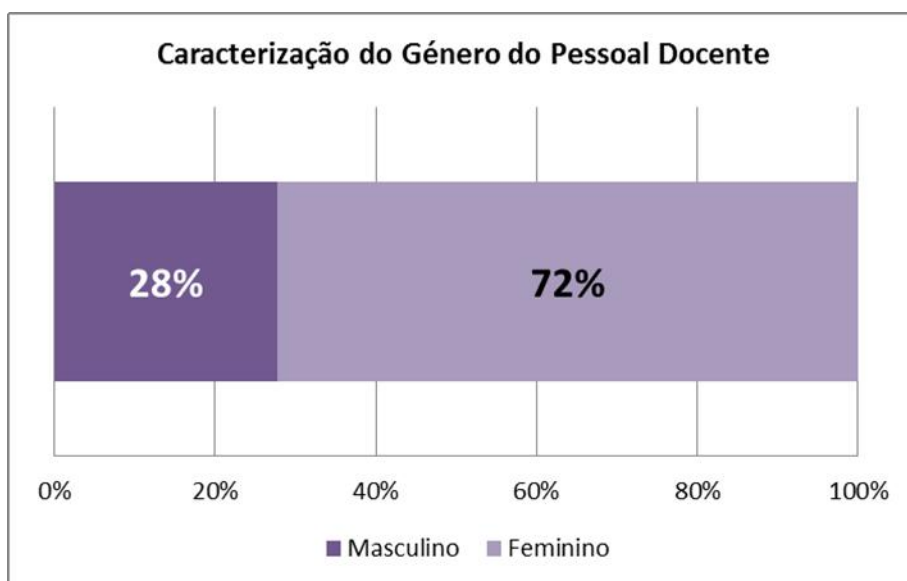


Gráfico 12 – Distribuição dos docentes por género do 1º Ciclo

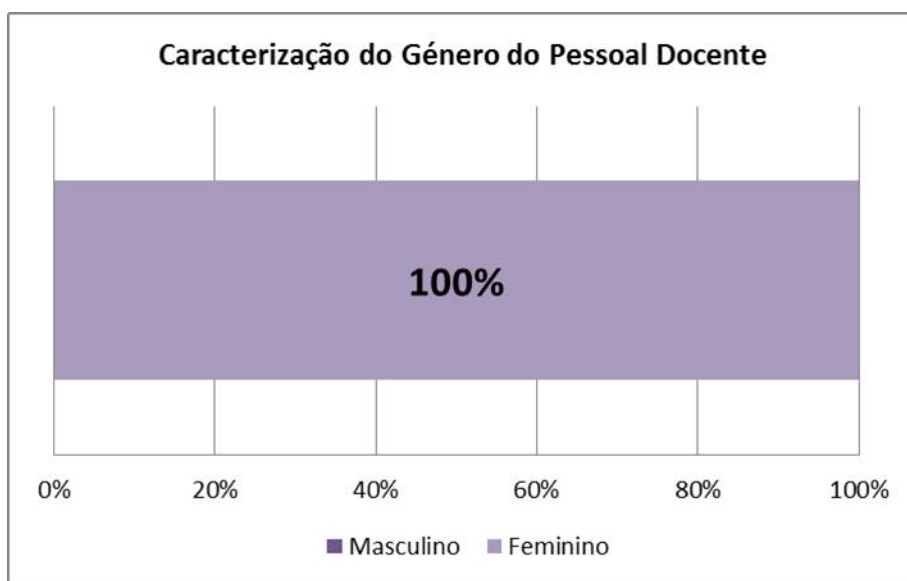


Gráfico 13 – Distribuição dos docentes por género do Pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

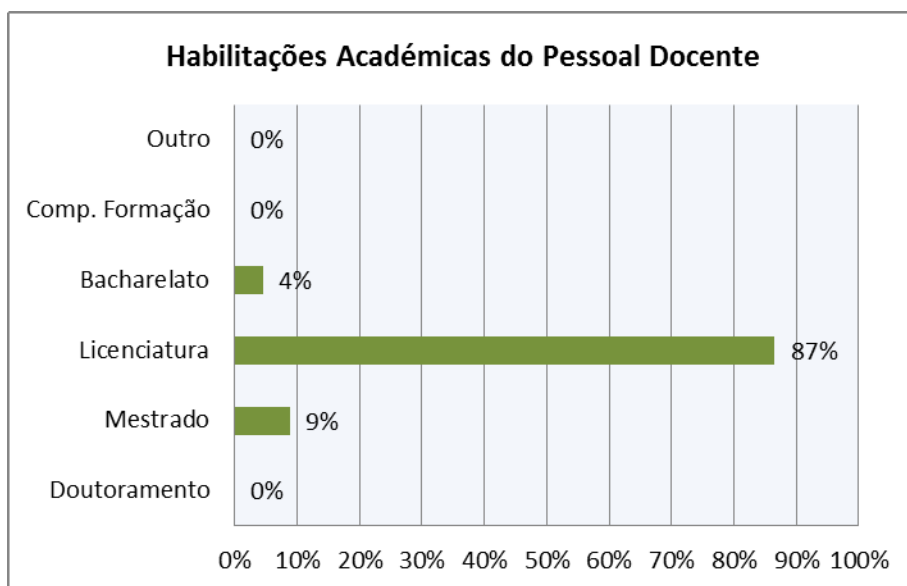


Gráfico 14 – Habilitações académicas do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

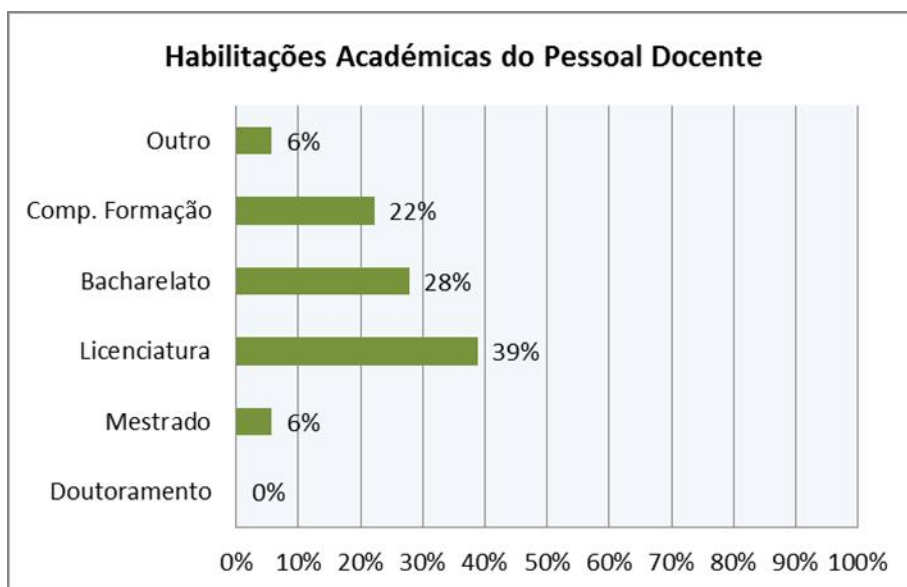


Gráfico 15 – Habilitações académicas do pessoal docente do 1º Ciclo

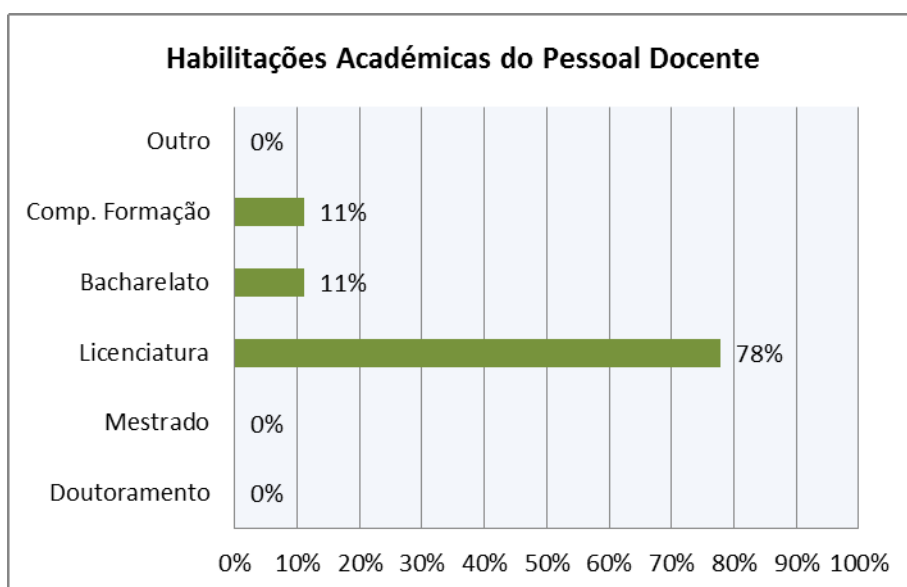


Gráfico 16 – Habilitações académicas do pessoal docente do Pré-escolar

3.1.2.2.2 Resultados por critério

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

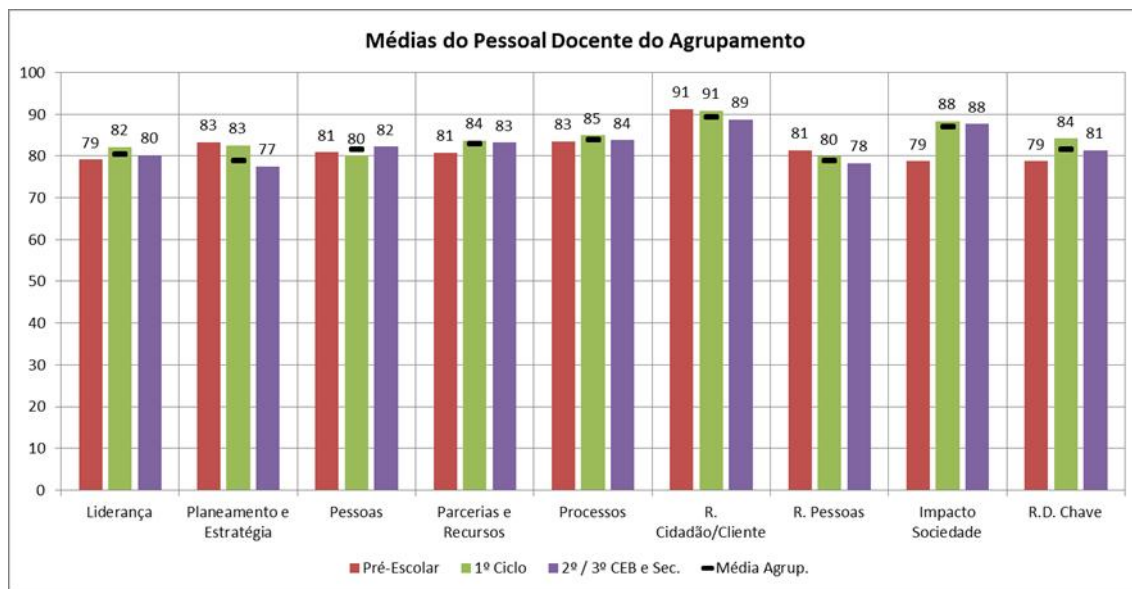


Gráfico 17 – Médias das classificações do pessoal docente por critério

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

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

3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

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

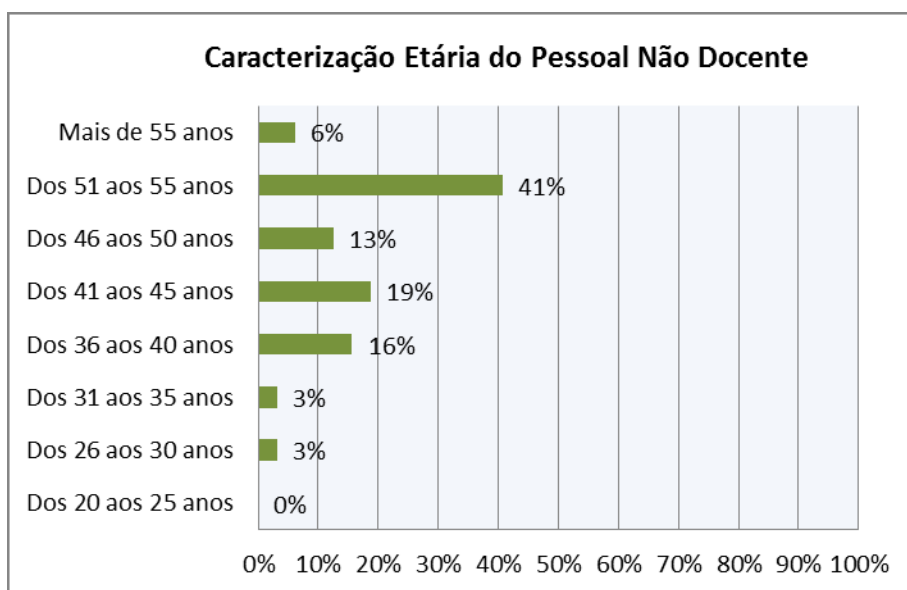


Gráfico 18 – Caracterização etária do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

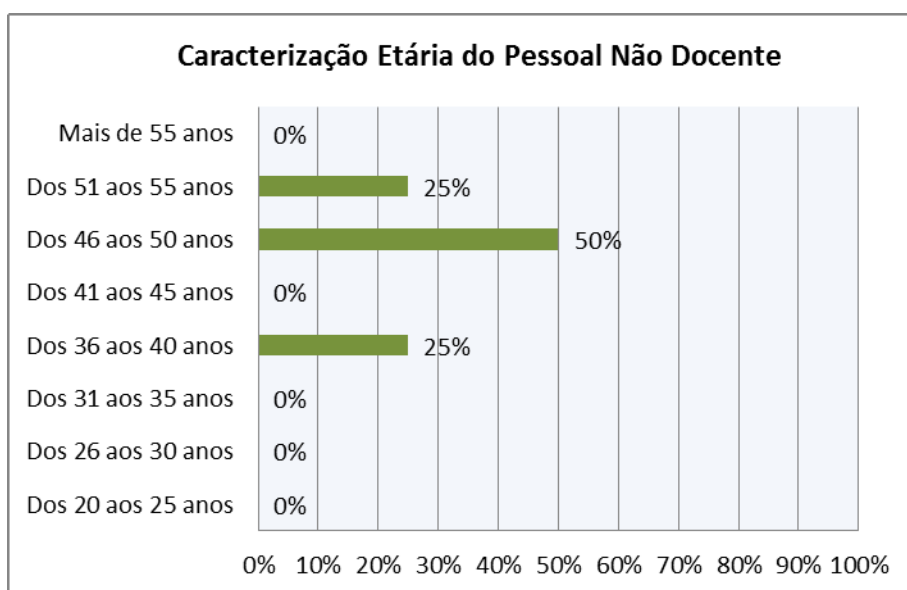


Gráfico 19 – Caracterização etária do pessoal não docente do 1º Ciclo

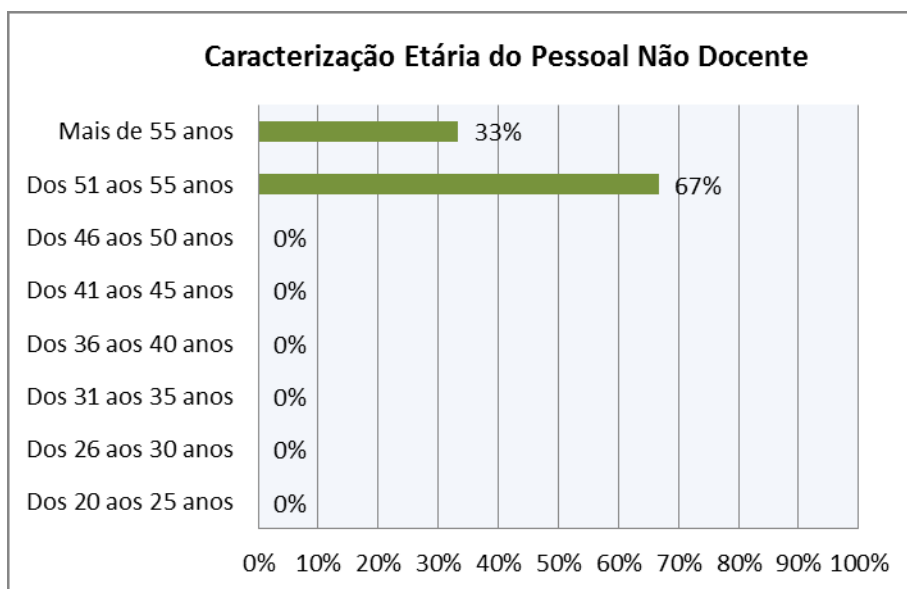


Gráfico 20 – Caracterização etária do pessoal não docente do Pré-escolar

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

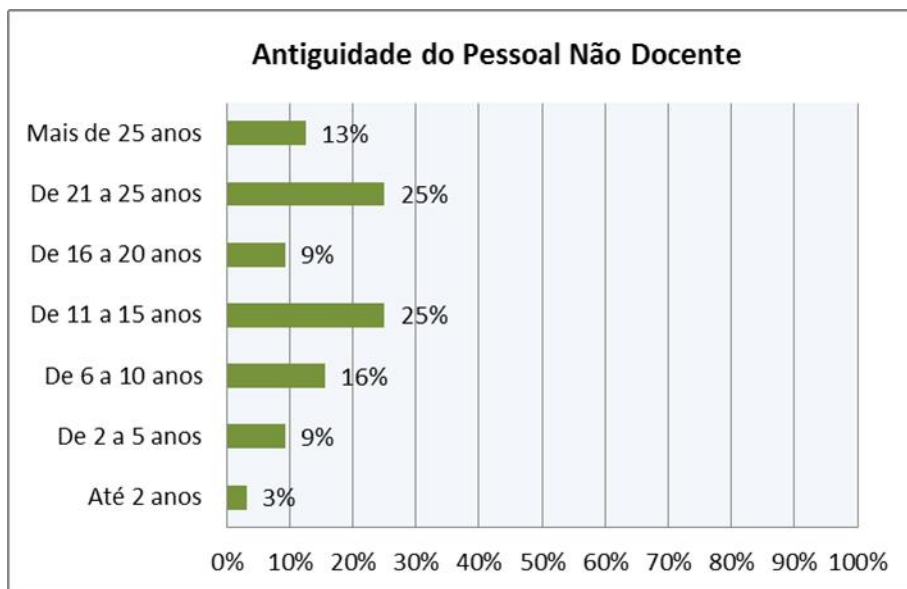


Gráfico 21 – Antiguidade do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

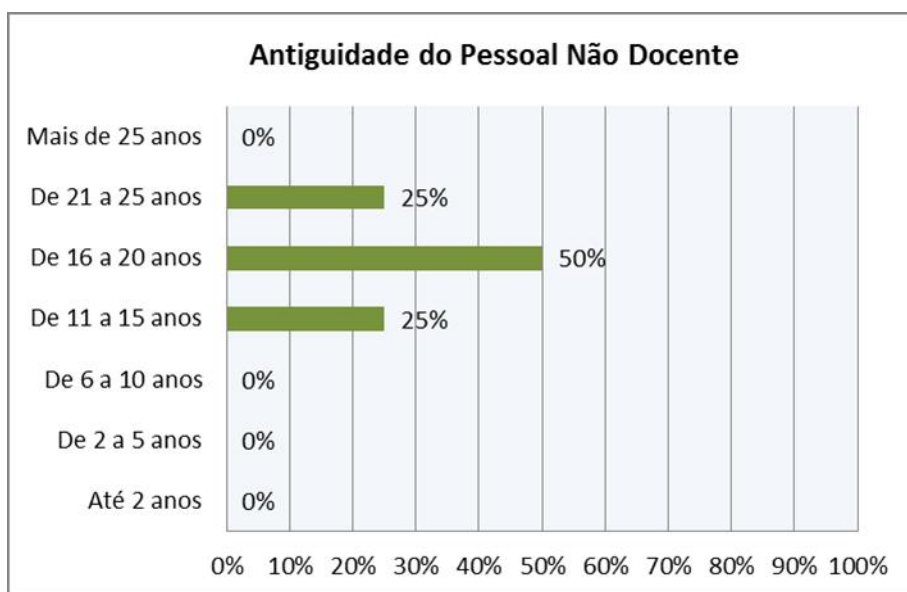


Gráfico 22 – Antiguidade do pessoal não docente do 1º Ciclo

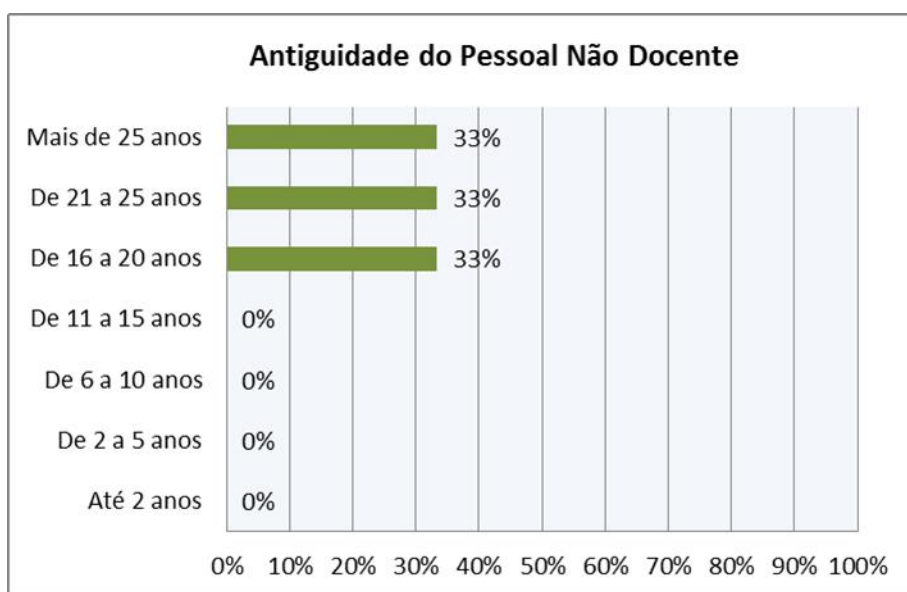


Gráfico 23 – Antiguidade do pessoal não docente do Pré-escolar

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

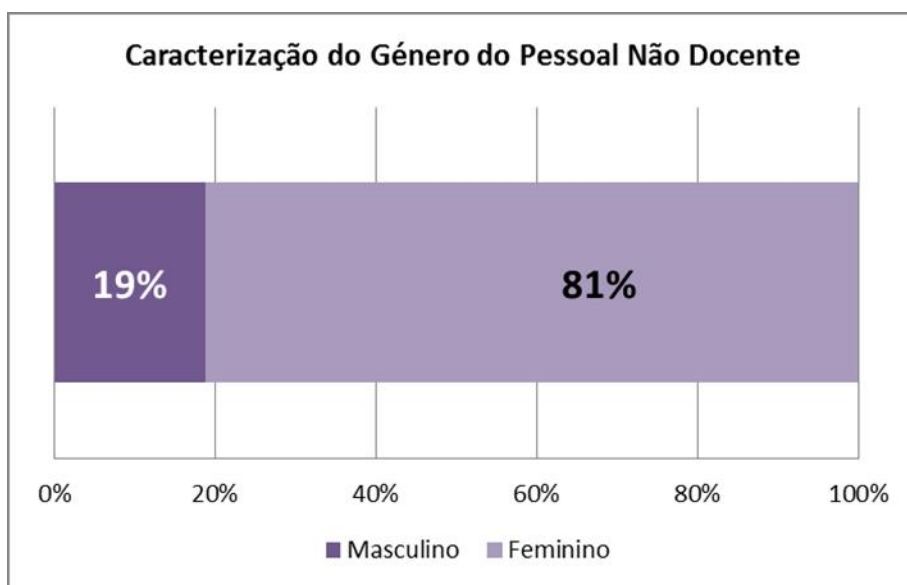


Gráfico 24 – Distribuição do pessoal não docente por género do 2º e 3º Ciclos e Secundário

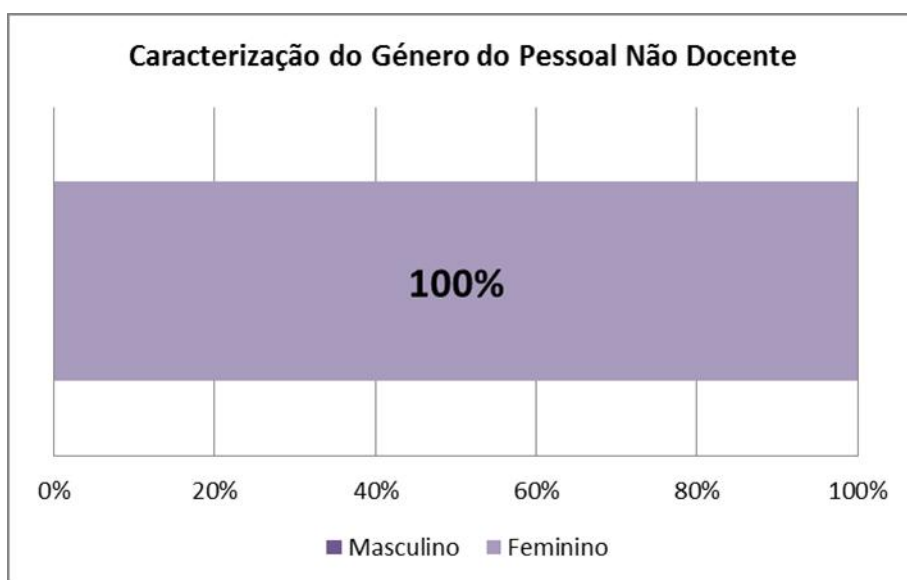


Gráfico 25 – Distribuição do pessoal não docente por género do 1º Ciclo

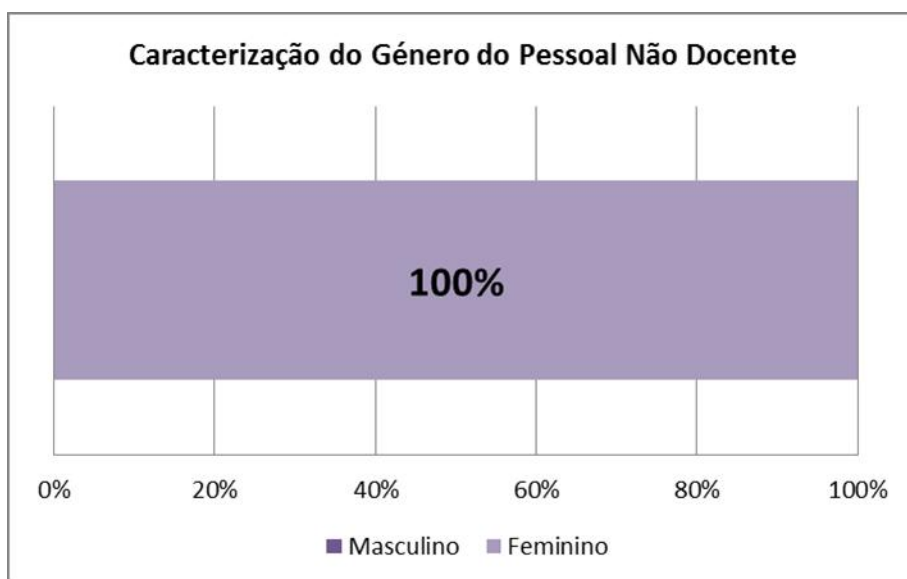


Gráfico 26 – Distribuição do pessoal não docente por género do Pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 66% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

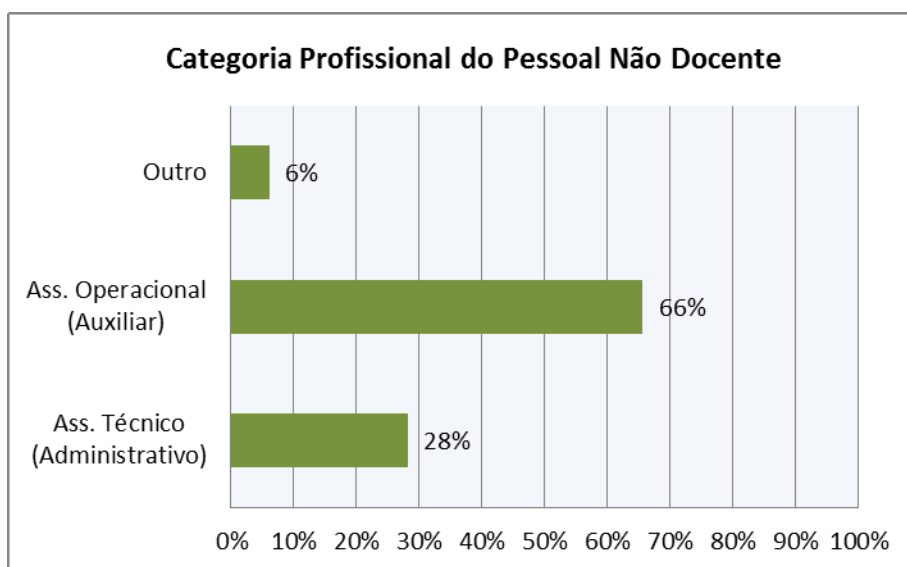


Gráfico 27 – Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º Ciclos e Secundário

3.1.2.3.2 Resultado por critério

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

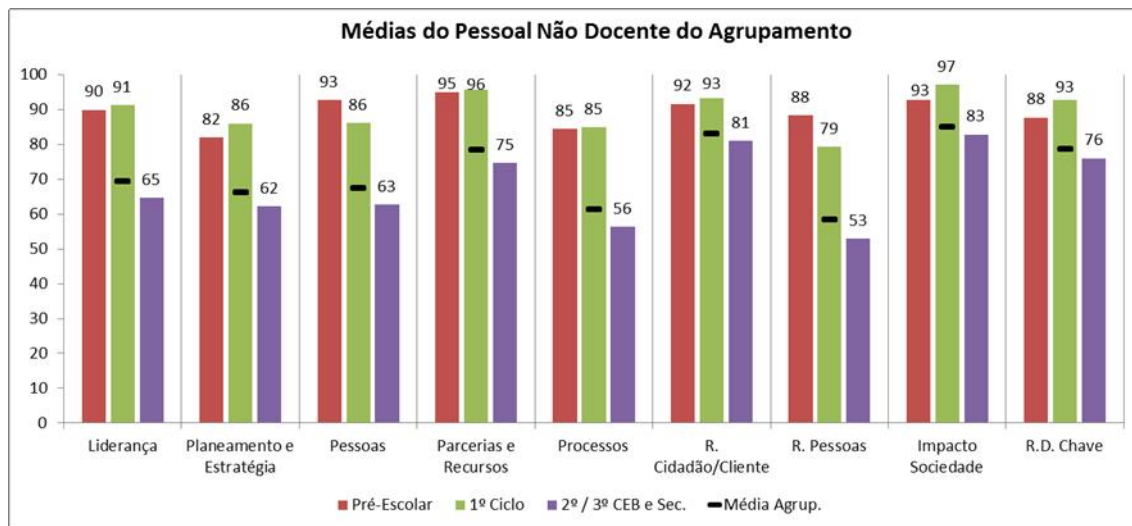


Gráfico 28 – Médias das classificações do pessoal não docente por critério

Da análise do *gráfico 28*, conclui-se que globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal não docente do agrupamento, exceptuando-se as classificações atribuídas na escola sede.

3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Encarregados de Educação

3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

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

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

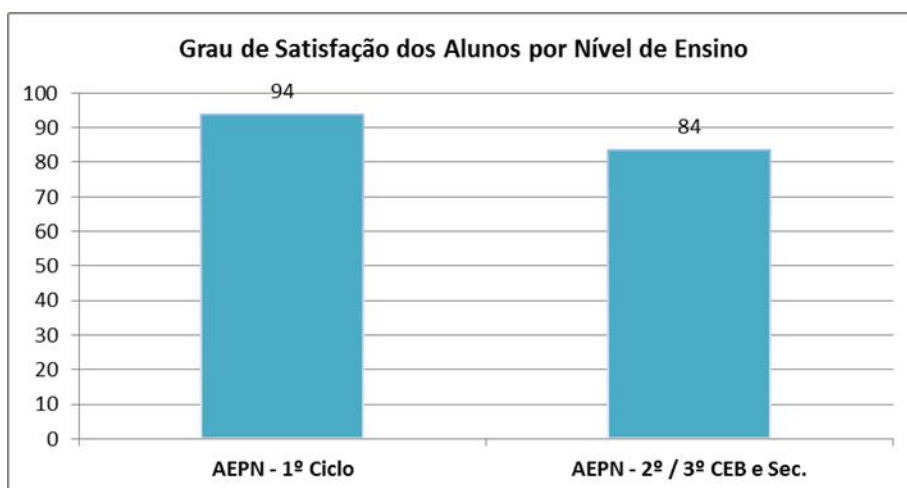


Gráfico 29 – Grau de satisfação dos Alunos

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

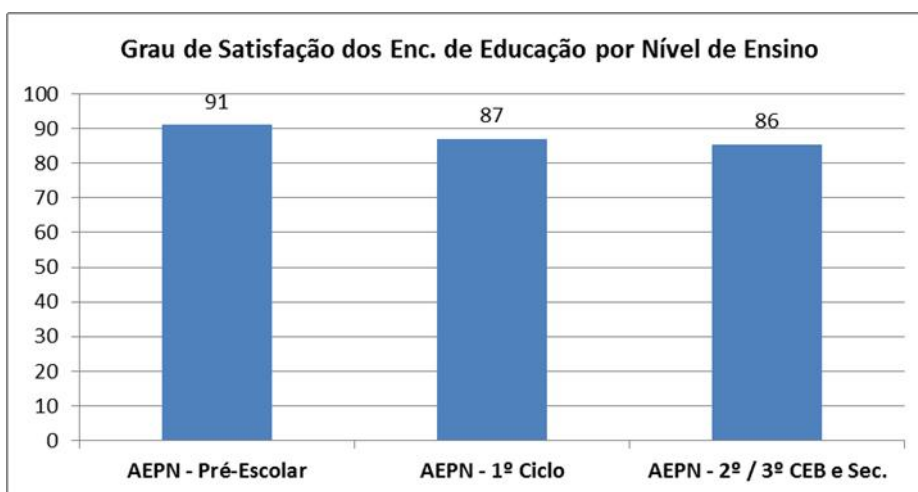


Gráfico 30 – Grau de satisfação dos Encarregados de Educação

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

- Existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Denota-se uma consistência na variação das pontuações atribuídas pelos encarregados de educação dos vários níveis de ensino.

3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

As pontuações dos critérios que se apresentaram (numa escala de 0 a 100) nos gráficos seguintes para cada nível de ensino foram feitas com base nos questionários aplicados ao

Pessoal Docente e Pessoal Não Docente. Os resultados relativos ao Critério 6 (Resultados orientados para os cidadãos/cliente) integraram também a pontuação dada pelos alunos e pais/encarregados de educação.

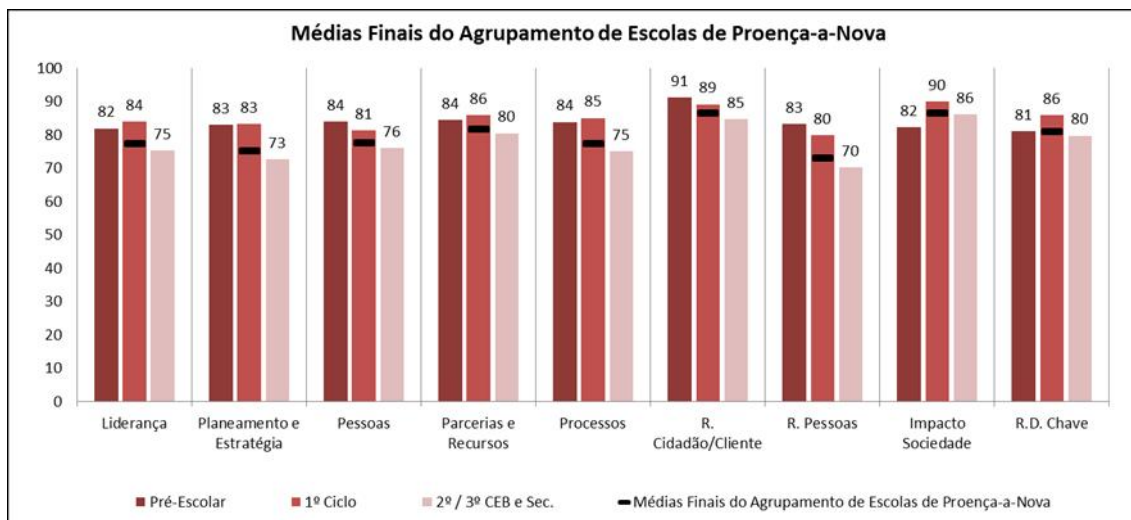


Gráfico 31 – Resultados globais dos questionários por nível de ensino

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se que globalmente existe uma avaliação muito positiva por parte da comunidade educativa.

3.2 Análise qualitativa

3.2.1 Introdução

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da auto-avaliação efectuada pela equipa (grelhas de auto-avaliação), segue-se a apresentação dos aspectos mencionados nos questionários e na grelha de auto-avaliação no que se refere a “Pontos Fortes” e “Aspectos a Melhorar”, no âmbito dos critérios e subcritérios do Modelo da CAF.

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

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

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

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

3.2.2 Critério 1 – Liderança

Critério 1		
Liderança		
<p>Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo; • promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo; • implementam acções e estimulam comportamentos apropriados; • estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão. 		
Subcritérios (SC)		
O que a Liderança da instituição educativa faz para:		
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores.		
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administração e da mudança.		
1.3 Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo.		
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Boas práticas no cumprimento de normas por parte dos órgãos de gestão (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) • O Conselho Geral aprova o Projecto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) • Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do Agrupamento (pessoal docente do pré-escolar) • Os órgãos de gestão e administração do Agrupamento são conhecedores das suas áreas de actuação e das suas responsabilidades (pessoal docente do Agrupamento) • A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (pessoal não docente do pré-escolar, do 1º Ciclo e assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário) • A Direcção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (pessoal não docente do Agrupamento) • A Direcção promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)

Critério 1		
Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho (pessoal não docente do Agrupamento)
1.2		<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa (pessoal docente do pré-escolar) A Direcção participa na elaboração do Projecto Educativo e no planeamento das actividades do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) O Conselho Pedagógico em articulação com os departamentos curriculares, elaboram anualmente um plano de formação e actualização dos educadores, no âmbito didáctico e metodológico (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria do Agrupamento às necessidades da comunidade e interesses dos alunos (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário) As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respectivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (pré-escolar e 1º Ciclo) A Direcção apresentou um programa de acção comprometido com a melhoria contínua da Escola, desenvolve valores e actua como modelo de exemplo ético que sustentam a criação de uma cultura de Agrupamento (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta acções de melhoria dentro do Agrupamento (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e as crianças (pessoal não docente do Agrupamento)
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Empenho pessoal da direcção no acompanhamento e monitorização das actividades do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades do Agrupamento (pessoal

Critério 1		
Liderança		
		<p>docente do Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar (pessoal docente do Agrupamento) A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção incentiva à participação em acções de formação que visem o melhoramento profissional (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspectos que precisa de melhorar (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
1.4	<ul style="list-style-type: none"> Criação de parcerias/protocolos com a Autarquia e outras entidades (Agrupamento) Divulgação pública da organização e actividades do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (pessoal docente e pessoal não docente do Agrupamento) O Agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (pessoal docente do Agrupamento) A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (pessoal não docente do Agrupamento)

Critério 1		
Liderança		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar mecanismos que permitam uma maior articulação entre a direcção e o pessoal não docente (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento (assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
1.2	<ul style="list-style-type: none"> Garantir momentos de reflexão, entre o pessoal não docente e a direcção, que promovam a análise do seu desempenho e a apresentação de propostas de melhorias (Agrupamento) 	
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar os mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/EE, pessoal docente e não docente (Agrupamento) Desenvolver processos que permitam aos Coordenadores / Subcoordenadores de Departamento exercer as suas funções de supervisão de forma mais activa e continuada (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção incentiva à participação em acções de formação que visem o melhoramento profissional (assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)

3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
<p>Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa; • estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis; • actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades. 		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes.		
2.2 Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.		
2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa.		
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação pública das actividades (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Escola deu a conhecer à comunidade escolar os projectos e planos de actividades da Escola (pessoal docente do Agrupamento) • O Coordenador do Conselho de docentes/de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto dá a conhecer aos novos professores da sua equipa o Projecto Educativo e Curricular do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) • Os princípios e os objectivos do Projecto Educativo são assumidos pelo pessoal docente (pessoal docente do Agrupamento) • A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário) • A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (pessoal não docente do Agrupamento)
2.2		<ul style="list-style-type: none"> • O Projecto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do Agrupamento, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) • O planeamento das estratégias da acção educativa está formulado de forma coerente, clara

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
		<p>e precisa (pessoal docente do pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe uma articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) O Agrupamento acompanha o cumprimento dos objectivos estabelecidos nos documentos orientadores da vida do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário) O pessoal não docente é chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da sua área de responsabilidade (1º Ciclo)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Representatividade da comunidade escolar na construção do Regulamento Interno (Agrupamento) Articulação das diferentes áreas curriculares na elaboração das actividades do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> Na avaliação final do Plano Anual de Actividades participam os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Actividades seguinte (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O Plano Anual de Actividades contém um conjunto coerente de actividades de complemento curricular (pessoal docente do Agrupamento) Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares (pessoal docente do Agrupamento) A comunidade escolar participou na elaboração do Regulamento Interno (pessoal docente do 1º Ciclo) A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento (pessoal não docente do Agrupamento) O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo (pessoal não docente do pré-escolar) Os objectivos básicos que fazem parte do Planeamento e Estratégia do Agrupamento são assumidos pelo pessoal não docente (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
2.4	<ul style="list-style-type: none"> Gestão adequada dos recursos (humanos, materiais e financeiros) por parte do agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no Agrupamento

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
	mento (Agrupamento)	<p>pamento (humanos, materiais e financeiros) (pessoal docente do pré-escolar e do 2º e 3º Ciclos e Secundário)</p> <ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção, em articulação com o coordenador do pessoal não docente, define indicadores de desempenho interno (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade (pessoal não docente do Agrupamento)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1		<ul style="list-style-type: none"> A comunidade escolar conhece o Regulamento Interno (cerca de 30% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar mecanismos que permitam uma maior articulação entre a direcção e o pessoal não docente para a promoção de boas práticas (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do Agrupamento, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho (cerca de 20% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabe ou não responde)
2.3		<ul style="list-style-type: none"> A comunidade escolar participou na elaboração do Regulamento Interno (cerca de 45% do pessoal docente do pré-escolar e 30% do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabem ou não respondem) Na avaliação final do Plano Anual de Actividades participam os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Actividades seguinte (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabe ou não responde) O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário)
2.4	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar mecanismos que permitam uma maior articulação entre a direcção e o pessoal não docente para a promoção de boas práticas (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados (cerca de 45% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar práticas que promovam a auto-avaliação do agrupamento, com o objectivo de identificar problemas e definir prioridades (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no Agrupamento (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo não sabe ou não responde)

3.2.4 Critério 3 – Pessoas

Critério 3		
Pessoas		
<p>Como a Escola gere os seus recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente; • promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual; • de acordo com os pressupostos do Projecto Educativo. 		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia.		
3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais.		
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Participação dos diferentes órgãos de gestão na análise crítica dos resultados e reformulação de estratégias de promoção do sucesso (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • Na distribuição do serviço lectivo e na estruturação dos horários, a Direcção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos docentes (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) • A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) • O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) • Na distribuição do serviço e na definição dos horários, a Direcção aplica critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido (pessoal não docente do Agrupamento) • No processo de avaliação do desempenho, a Escola avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) • A Direcção implica o pessoal não docente na estratégia da Escola (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Progresso nas formas de trabalho e na utilização das novas tecnologias (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção, em articulação como Conselho Pedagógico, apoia e divulga iniciativas de índole formativa e cultural, propostas pelos Depar-

Critério 3		
Pessoas		
	<ul style="list-style-type: none"> Receptividade da direcção às propostas de formação apresentadas pelos departamentos (Agrupamento) 	<p>tamentos (pessoal docente do Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente participa em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no seu campo de especialidade (pessoal docente do Agrupamento) A Direcção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário e pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projecto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de actuar para atingir os objectivos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Escola promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) Na Escola, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
3.3		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção e demais responsáveis transmitem informação à comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa (pessoal docente do pré-escolar e 1º Ciclo) A Direcção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) O Coordenador de Departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o Departamento, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Director de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção procura estabelecer comunicação entre as pessoas (pessoal não docente do pré-escolar e 1º Ciclo)

Critério 3		
Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none"> Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho (pessoal não docente do Agrupamento) A Direcção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento (pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Implicar o pessoal não docente na estratégia da Escola, com o objectivo de que os mesmos estejam conscientes do contributo da qualidade do seu desempenho (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Valorizar formalmente o desempenho das pessoas (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) Na Escola, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar as práticas de trabalho colaborativo e o recurso à utilização das novas tecnologias (Agrupamento) 	

3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo.		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.		
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar.		
4.3 Gerir os recursos financeiros.		
4.4 Gerir o conhecimento e a informação.		
4.5 Gerir os recursos tecnológicos.		
4.6 Gerir os recursos materiais.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1	<ul style="list-style-type: none"> Criação de parcerias/protocolos com a Autarquia e outras entidades locais no sentido de desenvolver projectos comuns (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (pessoal docente do Agrupamento) A Autarquia, a nível da Câmara ou Junta de Freguesia dá resposta positiva às solicitações do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) O pessoal docente procura o apoio da autarquia, e mais concretamente da Junta de Freguesia, no apoio a actividades incluídas no plano anual de actividades que envolvam os seus alunos (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
4.2		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex: Associação de Pais, etc.) (pessoal docente e pessoal não docente do Agrupamento)
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Boa gestão dos recursos financeiros, humanos e dos espaços/instalações (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente contabiliza os custos dos projectos que se propõe desenvolver com os seus alunos (pessoal docente do Agrupamento)

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos (humanos e financeiros) atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Criação de processos/meios de divulgação da informação a toda a comunidade educativa (Agrupamento) Receptividade por parte da direcção na satisfação das necessidades apresentadas pelos departamentos e pelo pessoal não docente (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem assegurado serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (pessoal docente do Agrupamento) A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (pessoal docente e pessoal não docente do Agrupamento) A Direcção, na aquisição de material didáctico, tem em conta as propostas e necessidades dos professores e dos departamentos (pessoal docente do Agrupamento) Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (pessoal não docente do Agrupamento)
4.5		<ul style="list-style-type: none"> A Escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (pessoal docente do Agrupamento) O pessoal docente do Agrupamento utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (pessoal docente e pessoal não docente do Agrupamento)
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Boa gestão dos recursos financeiros, humanos e dos espaços/instalações (Agrupamento) Boas práticas na conservação/manutenção dos 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola promove a redução e reciclagem dos desperdícios (pessoal docente e pessoal não docente do Agrupamento)

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
	<p>espaços (Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> Receptividade por parte da direcção na satisfação das necessidades apresentadas pelos departamentos e pelo pessoal não docente (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Jardim de Infância tem criado condições de acesso de pessoas com mobilidade reduzida (pessoal docente) A Direcção optimiza a utilização dos espaços da Escola, equipamentos e outros recursos (pessoal docente do Agrupamento) Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (pessoal docente do Agrupamento) As instalações da Escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (pessoal não docente do Agrupamento) A Direcção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho (pessoal não docente do Agrupamento)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação, escolas superiores de educação e outras instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação com formadores permanentes (pré-escolar) – classificado com “0” 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação, escolas superiores de educação e outras instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação com formadores permanentes (cerca de 45% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (cerca de 45% dos assistentes técnicos não sabem ou não respondem)
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar e gerir os recursos (humanos e financeiros) para a obter mais qualidade de trabalho do pessoal não docente (Agrupamento) Desenvolver estratégias para captar outras fontes alternativas de financiamento (pré-escolar e 1º Ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem fontes alternativas de financiamento (cerca de 55% do pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo não sabem ou não respondem) A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar, 65% do 1º Ciclo e 40% do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabem ou não respondem) O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabem ou não respondem)

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos (humanos e financeiros) atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (cerca de 25% dos assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabem ou não respondem)
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver os sistemas de informação integrados em rede (pré-escolar e 1º Ciclo) Generalizar/Reforçar a utilização das tecnologias de informação como recurso pedagógico (Agrupamento) Aumentar a utilização das tecnologias de informação no apoio e melhorias dos processos administrativos (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	
4.6		<ul style="list-style-type: none"> Os laboratórios da Escola são utilizados de forma racional e optimizada (cerca de 50% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabe ou não responde)

3.2.6 Critério 5 – Processos

Critério 5		
Processos		
<p>Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • apoiar a sua estratégia; • satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação; • gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral. 		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.		
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.		
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão sistemática e atenta sobre o desenvolvimento do processo educativo de cada criança (pré-escolar) • Elaboração do Plano de ocupação plena dos alunos do ensino básico e secundário (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) • Boa articulação nos departamentos, na definição dos critérios e elaboração dos instrumentos de avaliação (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • Há reuniões periódicas do Conselho de Docentes/Turma com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo dos alunos e à introdução das correções necessárias (pessoal docente do Agrupamento) • O Conselho de Docentes/Turma analisa a situação da turma e identifica as características específicas dos alunos (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) • A Escola assegura as aulas de substituição em caso da falta do professor (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) • O Agrupamento define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento (ex: no corrente ano lectivo diminuiu a taxa de abandono em 2%) (pessoal docente do 1º Ciclo) • O pessoal docente ajusta os critérios e instrumentos de avaliação que irá utilizar com os outros professores do seu Departamento (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário) • A Direcção define um plano anual de trabalho em articulação com o encarregado de pessoal (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) • A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) • O representante do pessoal não docente ao

Critério 5		
Processos		
		Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (pessoal não docente do 1º Ciclo)
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Participação dos órgãos e estruturas de orientação educativa na despistagem de alunos com necessidades educativas especiais e definição/aplicação de estratégias e metodologias de promoção de sucesso (Agrupamento) Divulgação pública das ofertas educativas (Agrupamento) Boa articulação entre o pré-escolar e o 1º ciclo (1º Ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> As actividades extracurriculares (Clubes / Desporto Escolar) contribuem para a melhoria das performances das crianças (comportamento, auto-estima, socialização, responsabilidade, aproveitamento, etc.) (pessoal docente do pré-escolar) O pessoal docente adequa a sua planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma, de acordo com as características específicas dos alunos, e as competências a alcançar (Agrupamento) O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimularem e prepararem a aprendizagem independente (pré-escolar e do 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Agrupamento divulga as suas ofertas educativas (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) Existe uma articulação sistemática entre os vários níveis de educação e de ensino do Agrupamento (pessoal docente do 1º Ciclo) Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos, a Escola analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O pessoal docente desenvolve métodos de trabalho que facilitam a auto-avaliação dos alunos (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do Agrupamento

Critério 5		
Processos		
		e dos serviços que presta à comunidade (pessoal não docente do pré-escolar)
5.3	<ul style="list-style-type: none"> Criação de protocolos com entidades diversas para formação em contexto de trabalho e rentabilização dos recursos humanos (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento afecta os recursos necessários para a inovação aos processos (pessoal docente do Agrupamento) O pessoal docente preocupa-se em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inovações introduzidas nas suas aulas (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O Agrupamento promove o envolvimento dos alunos na inovação dos processos de ensino-aprendizagem (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar a comunicação do representante do pessoal não docente nas estruturas educativas com os seus pares através de reuniões regulares (Agrupamento) Sistematizar reuniões da direcção com o pessoal não docente para a realização do plano anual de trabalho e que promovam a sua reflexão e ajustamentos necessários (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento (ex: no corrente ano lectivo diminuiu a taxa de abandono em 2%) (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar e 20% do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabem ou não respondem) O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (cerca de 65% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção define um plano anual de trabalho em articulação com o encarregado de pessoal (cerca de 25% do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabe ou não responde)
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar práticas de recolha de opinião (pré-escolar) Reforçar a utilização das tecnologias de informação e outros recursos pedagógicos na promoção da aprendizagem autónoma dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento divulga as suas ofertas educativas (cerca de 45% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O Agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa promove e

Critério 5		
Processos		
	<p>e o seu envolvimento nos processos de ensino (Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver práticas que facilitem a Auto-Avaliação dos alunos (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<p>regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do Agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (pessoal não docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (cerca de 35% dos assistentes técnicos não sabem ou não respondem)
5.3		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento mantém contactos regulares com empresas, autarquias e outros interessados, garantindo estágios, aos seus alunos (cerca de 25% do pessoal docente não sabe ou não responde)

3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus clientes (Alunos e Encarregados de Educação).		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:		
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação.		
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1		<ul style="list-style-type: none"> Existe preocupação em responder às necessidades educativas de cada aluno (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos, ...) (pessoal docente do pré-escolar e do 2º e 3º Ciclos e Secundário) É promovido, nos alunos, o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, procurando envolvê-los nas atividades culturais, artísticas e desportivas envolvidas (pessoal docente do Agrupamento) Na Escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades (pessoal docente do Agrupamento) Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O pessoal docente dá a conhecer aos alunos o programa da disciplina e a planificação da mesma (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Director de Turma dá a conhecer aos alunos e encarregados de educação o Regulamento Interno (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário) Existe a preocupação de melhorar os serviços após a recolha de sugestões dos encarregados de educação (pessoal não docente do Agrupamento) O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (pessoal não docente do

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> Os serviços da Escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem a Escola (pessoal não docente do Agrupamento) O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da Escola e dos alunos (pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Bom relacionamento entre os vários membros da comunidade escolar (Agrupamento) Divulgação do Regulamento Interno e outros documentos (Agrupamento) Eficácia no atendimento e serviços da escola (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> Há uma boa relação entre professores e alunos (pessoal docente do Agrupamento) Os alunos/encarregados de educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa onde têm lugar (pessoal docente do Agrupamento) Os alunos/encarregados de educação têm acesso aos documentos de divulgação pública através da página do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento) Os programas das disciplinas são cumpridos (pessoal docente do 1º Ciclo) A Escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário) Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente (pessoal não docente do Agrupamento) Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos (pessoal não docente do Agrupamento) Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados (pessoal não docente do Agrupamento) A Escola garante a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
-		<ul style="list-style-type: none"> A Escola assegura as aulas de substituição em caso da falta do professor (alunos do Agrupamento) A Escola oferece um vasto e abrangente conjunto de actividades e projectos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo (alunos do Agrupamento) Os alunos do agrupamento consideram que os

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>trabalhos de casa contribuem para a melhoria das suas aprendizagens</p> <ul style="list-style-type: none"> Há uma boa relação entre os funcionários, os professores e os alunos (alunos do Agrupamento) O clima de trabalho na sala de aula é bom (alunos do Agrupamento) Os professores estimulam e preparam os alunos para uma aprendizagem autónoma e contínua (alunos do Agrupamento) O serviço de refeitório é de qualidade e existe preocupação com uma alimentação racional (alunos do Agrupamento) Os alunos do agrupamento são informados regularmente sobre os seus resultados de aprendizagem A divulgação do Projecto Educativo e do Regulamento Interno são adequadas (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) As convocatórias aos Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) As instalações da Escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) As opiniões dos Encarregados de Educação são tidas em conta na organização das actividades da Escola (Visitas de Estudo, Projectos, Exposições, Feiras, etc.) (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) As reuniões de início de período são realizadas em horário adequado (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) As visitas de estudo e os trabalhos de campo (fora da sala de aula) são úteis para a aprendizagem (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento) Os encarregados de educação dos alunos do agrupamento dirigem-se à Escola, por sua iniciativa, para obter informações sobre os seus educandos Há segurança na Escola e um bom acompanhamento dos alunos (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<ul style="list-style-type: none"> Os encarregados de educação dos alunos do agrupamento participam nas actividades da Escola Os encarregados de educação dos alunos do agrupamento sabem onde consultar os documentos do Agrupamento (Projecto Educativo, Regulamento Interno, Projecto Curricular) Os encarregados de educação dos alunos do agrupamento são sempre atendidos de forma eficaz e cortês Os encarregados de educação dos alunos do agrupamento têm confiança na Escola
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a sinalização dos serviços da escola (Agrupamento) Sistematizar as práticas de recolha de opinião de pessoal docente, não docente, alunos e pais/encarregados de educação (Agrupamento) Introduzir melhorias no sistema de entradas e saídas da escola (1º Ciclo) Introduzir um sistema de contagem de visitas ao site do agrupamento (2º e 3º Ciclos e Secundário) Introduzir melhorias no sistema de acesso de fornecedores à escola (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	

3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola aos seus projectos profissionais.		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> Acesso à informação (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A comunicação com a Direcção é fácil (pessoal docente do pré-escolar) Neste Agrupamento, as informações e decisões fundamentais do Ministério de Educação são divulgadas a todos os educadores (pessoal docente do Agrupamento) No departamento, os professores são ouvidos para definirem o Plano Anual de Formação (pessoal docente do Agrupamento) Os professores da Escola promovem medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos seus alunos (pessoal docente do Agrupamento) Os professores da escola têm fácil acesso a toda a documentação que necessitam (PEA, Regulamento Interno, Plano Anual de Actividades, PCA, etc) (pessoal docente do Agrupamento) Na Escola, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) A Direcção reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O pessoal não docente participa nos planos de melhoria da Escola e podem sempre dar a sua

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
		opinião e são escutados (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Participação pelos docentes na construção dos documentos orientadores do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> Os professores da Escola participam na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno (pessoal docente do Agrupamento) O Agrupamento mede, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na Escola, articulação Escola/comunidade, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O Agrupamento mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos professores e a sua motivação, tais como: absentismo, nível de participação, queixas, etc. (pessoal docente do 1º Ciclo) O Agrupamento mede periodicamente a percepção do pessoal não docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O pessoal não docente participa activamente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o reconhecimento do trabalho realizado pelo pessoal não docente (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa nos planos de melhoria da Escola e podem sempre dar a sua opinião e são escutados (cerca de 35% dos assistentes técnicos não sabem ou não respondem)
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar os mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente, bem como as suas sugestões para o melhor funcionamento dos serviços (Agrupamento) Melhorar a participação do pessoal não docente na construção dos documentos orientadores do agrupamento (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos educadores e a sua motivação, tais como: absentismo, nível de participação, queixas, etc. (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)

3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
O grau de intervenção que tem a Escola junto da comunidade local e regional.		
Subcritérios (SC)		
Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias para comunicar e divulgar actividades e outras informações (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento divulga as suas actividades internas na comunidade local (pessoal docente do pré-escolar) A Escola tem um jornal/boletim informativo/revista que serve para dar a conhecer as suas actividades (pessoal docente do Agrupamento) A Escola tem um site na Internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa (pessoal docente do Agrupamento) A administração local reconhece o mérito do Agrupamento e apoia as suas actividades (pessoal não docente do Agrupamento) A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na Internet (pessoal não docente do Agrupamento) A imagem do Agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (pessoal não docente do Agrupamento)
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com a Administração local (Agrupamento) Parecerias e relacionamento com instituições locais e empresas (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na Escola (pessoal docente e pessoal não docente do Agrupamento) O Agrupamento estabelece protocolos / parcerias com empresas / instituições locais (pessoal docente do pré-escolar e pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (pessoal docente do pré-escolar) A Escola desenvolve projectos de índole lúdica e cultural, fora do horário lectivo (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (pessoal não docente do Agrupamento)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar a recolha de opinião no sentido de aferir mais concretamente a imagem da escola na comunidade (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O Jardim de Infância tem um site na Internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse (pessoal docente do pré-escolar)
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar de forma mais explícita e directa a colaboração da comunidade nas actividades (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento estabelece protocolos / parcerias com empresas / instituições locais (cerca de 30% do pessoal docente do 1º Ciclo e do 2º e 3º Ciclos e Secundário e 35% dos assistentes técnicos não sabem ou não respondem) A Escola proporciona aos seus alunos estágios e outras experiências de contacto com o mundo do trabalho (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabe ou não responde)

3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
Os resultados alcançados pela Escola face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.		
Subcritérios (SC)		
O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:		
9.1 Resultados externos.		
9.2 Resultados internos.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Actividades educativas desenvolvidas (pré-escolar e 1º Ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> A oferta educativa é adequada (pessoal docente do pré-escolar e do 1º Ciclo) O Agrupamento desenvolve processos de auto-avaliação, para melhorar os seus desempenhos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) O Agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo)
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Identificação das situações individuais que necessitam de apoio educativo, prestação do apoio e avaliação do seu efeito no processo de desenvolvimento da criança (pré-escolar) Presença dos pais nas reuniões (pré-escolar) Análise dos resultados obtidos pelos alunos e a definição de planos de acção para os melhorar (1º Ciclo) A disciplina (1º Ciclo) Análise dos resultados obtidos pelos alunos e a definição de planos de acção para os melhorar (2º e 3º Ciclos e Secundário) Diminuição do abandono escolar; ausência de alunos excluídos por faltas (2º e 3º Ciclos e Secundário) Formação em contexto de trabalho (2º e 3º Ciclos e Secundário) Noção consensual de que não existem situações difíceis de indisciplina (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> As actividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças (pessoal docente do pré-escolar) A Direcção faz uma boa gestão dos recursos humanos da Escola (pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário e pessoal não docente do Agrupamento) O pessoal docente verifica se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem contribuíram positivamente para o sucesso do aluno (pré-escolar) A Escola tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos, promovendo o sucesso (pessoal docente do 1º Ciclo) A Escola, ao nível dos conselhos de turma, dos departamentos curriculares e do Conselho Pedagógico, faz uma análise dos resultados obtidos pelos alunos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) A Escola controla as faltas e o atraso do pessoal não docente (pessoal não docente do Agrupamento) A Escola tem conseguido diminuir os casos de

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
		<p>indisciplina (pessoal não docente do 1º Ciclo e assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)</p> <ul style="list-style-type: none"> O desempenho das actividades do pessoal não docente é do agrado da comunidade educativa (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º Ciclo e assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar as práticas de auto-avaliação (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar, 20 % do 1º Ciclo e 25% do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabem ou não respondem) O Agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 20% do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário não sabe ou não responde)
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o processo de controlo das faltas e atrasos do pessoal não docente em articulação com o município (pré-escolar e 1º Ciclo) Sistematizar o processo de recolha de opinião dos Pais/E.E. (pré-escolar e 1º Ciclo) Melhorar as classificações dos alunos nas provas de aferição de matemática (1º Ciclo) Continuar a incentivar a participação dos Pais/E.E. na vida da escola e reforçar o seu papel no acompanhamento do processo de aprendizagem do seu educando (1º, 2º e 3º Ciclos e Secundário) Consolidar o processo de melhoria das médias das classificações dos alunos nos exames nacionais (2º e 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção faz uma boa gestão dos recursos humanos (cerca de 35% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Escola tem conseguido diminuir os casos de indisciplina (cerca de 35% dos assistentes técnicos não sabem ou não respondem) O desempenho das actividades do pessoal não docente é do agrado da comunidade educativa (cerca de 35% dos assistentes técnicos não sabem ou não respondem)

4 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

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

Tabela 3 – Análise crítica

Factores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Criação da Equipa da Auto-Avaliação	A recente colocação de alguns docentes no Agrupamento de Escolas, não lhes permitiu conhecer o desenrolar de alguns processos
Articulação da Equipa de Auto-Avaliação com o Observatório da Qualidade	Falta de evidências para avaliar alguns indicadores
Disponibilidade dos elementos pertencentes à EAA	A pouca experiência da equipa tornou o processo mais moroso
Colaboração da comunidade educativa, verificável no preenchimento dos inquéritos	
Parceria com a <i>Another Step</i> na aplicação do modelo CAF	

5 Conclusão

O processo de auto-avaliação do agrupamento com base no modelo CAF permitiu constatar que:

- A equipa de auto-avaliação tem uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objectivas conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade educativa neste processo de auto-avaliação;
- Alguns indicadores são apresentados com constatações/observação/consenso e não com evidências concretas (devem considerar como área de melhoria os indicadores que são classificados por observação e consenso, para que, doravante, passem a evidenciar formalmente esses indicadores/classificações atribuídas);

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

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

- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as acções desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efectuados, os pontos fortes e os aspectos a melhorar ou a desenvolver).

Fontes

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

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

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

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

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

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

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