

Relatório de Autoavaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

(CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Autoavaliação da CAF:

Ana Maia

Ana Ferreira

Cristina Portugal

Fernando Rodrigues

Joela Vieira

Consultoria externa:

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

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO

Outubro 2015 (início do relatório)

1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS

2 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

2.1 DESCRITORES

3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA

3.1 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

3.2 CRONOGRAMA DO PROJETO

3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

3.3.1 Grelha de Autoavaliação

3.3.2 Questionários

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

4.1.1 Grelha de Autoavaliação

4.1.2 Questionários

4.1.2.1 Níveis de participação

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

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

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

4.2.1 Introdução

4.2.2 Critério 1 – Liderança

4.2.2.1 Pontos Fortes

4.2.2.2 Aspetos a Melhorar

4.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

4.2.3.1 Pontos Fortes

4.2.3.2 Aspetos a Melhorar

4.2.4 Critério 3 – Pessoas

4.2.4.1 Pontos Fortes

4.2.4.2 Aspetos a Melhorar

4.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

4.2.5.1 Pontos Fortes

4.2.5.2 Aspetos a Melhorar

4.2.6 Critério 5 – Processos

4.2.6.1 Pontos Fortes

4.2.6.2 Aspetos a Melhorar



4.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes

4.2.7.1 Pontos Fortes

4.2.7.2 Aspetos a Melhorar

4.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas

4.2.8.1 Pontos Fortes

4.2.8.2 Aspetos a Melhorar

4.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

4.2.9.1 Pontos Fortes

4.2.9.2 Aspetos a Melhorar

4.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

4.2.10.1 Pontos Fortes

4.2.10.2 Aspetos a Melhorar

5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)

6 CONCLUSÃO

BIBLIOGRAFIA



Índice de Siglas

AA – Autoavaliação

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

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

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

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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



Índice de Figuras

Figura 1 - Qualidade nas escolas

Figura 2 - Amigo Crítico

Figura 3 - Estrutura CAF *in* Manual CAF da DGAEP

Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

Figura 6 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

Figura 8 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação

Figura 9 - Estrutura do questionário do PD e PND

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

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

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

Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

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

Gráfico 6 - Caraterização etária do PD do 1º CEB

Gráfico 7 - Caraterização etária do PD do pré-escolar

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

Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB

Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar

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

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

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

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

Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar

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

Gráfico 18 - Caraterização etária do PND do 2º e 3º CEB

Gráfico 19 - Caraterização etária do PND do 1º CEB

Gráfico 20 - Caraterização etária do PND do pré-escolar

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

Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB



Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar

Gráfico 24 - Caraterização do género do PND do 2º e 3º CEB

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

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

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

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

Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

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

Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

Introdução

Enquadramento

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de atenção e debate na Administração Pública Portuguesa, particularmente nas escolas. Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se refletem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas. A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007).

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

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

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

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

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

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



Figura 1 - Qualidade nas escolas

Em Portugal, encontramos várias iniciativas de autoavaliação e têm sido dados alguns passos importantes no que concerne à introdução da Qualidade e práticas de autorregulação na escola com o objetivo da aprendizagem e maturidade organizacional. A adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de autoavaliação exemplifica o reconhecimento, por parte dos atores educativos, da função que esta tem no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais. O Agrupamento de Escolas de Eixo é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objetivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

Objetivos da autoavaliação nas Instituições Educativas

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

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;



- Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

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

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

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

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

Amigo crítico

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

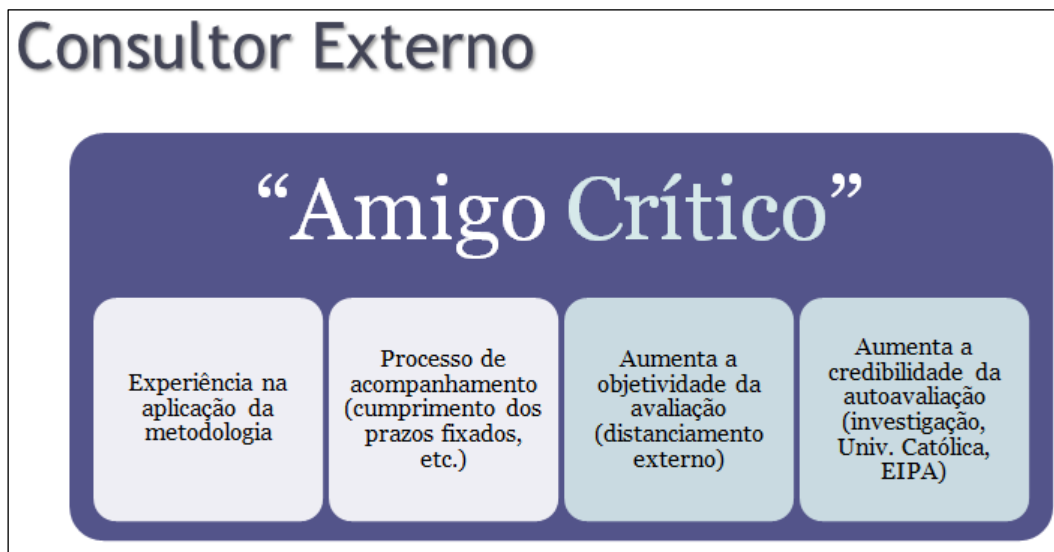


Figura 2 - Amigo Crítico

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

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

1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

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

A CAF é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia. Em Portugal a CAF recebeu a designação de “Estrutura Comum de Avaliação”. Esta ferramenta apresenta-se como um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspetos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF Educação:

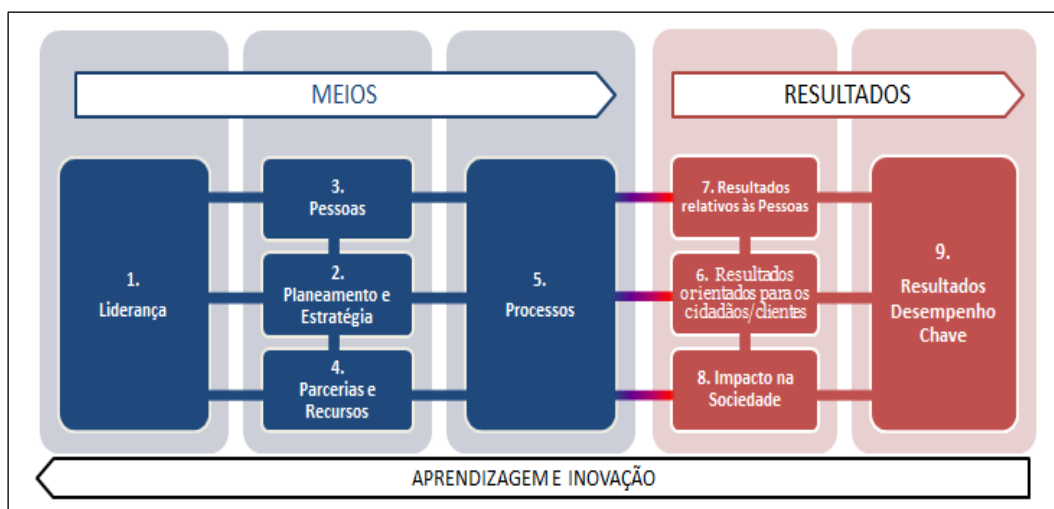


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

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

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

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;

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

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

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

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

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

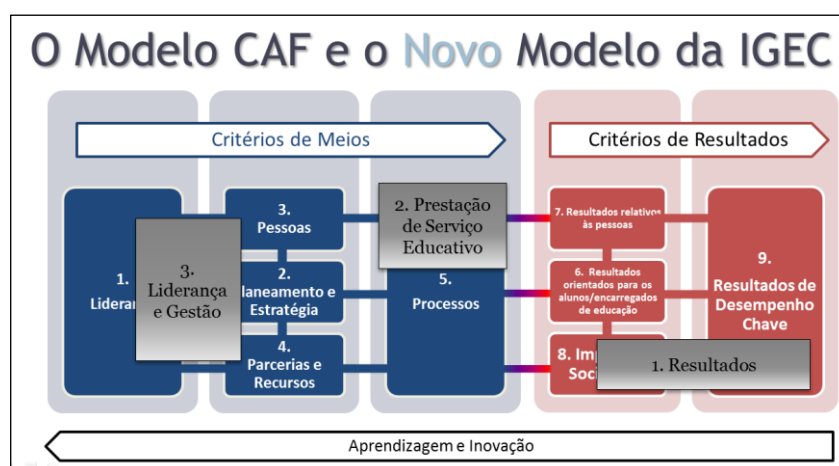


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Caracterização do Agrupamento

2.1 Descritores

1. Identidade e cultura do agrupamento

1.1. Missão

O Agrupamento de Escolas de Eixo (AEE) privilegia a autonomia e o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade de cada um. A defesa do saber científico, tecnológico e humanista, do pensamento crítico e criativo assumem-se como traços de uma comunidade de aprendizagens plurais, de pessoas iguais em dignidade e direitos, onde a construção/partilha de saberes se alia à responsabilidade, à liberdade, à dignidade e ao respeito mútuo. Aprofunda-se a opção pela união de todos, no exercício de análise e reflexão sobre as dificuldades e possibilidades decorrentes da vida escolar e a participação ativa dos diversos membros da comunidade.

O AEE, através da sua ação educativa, visa promover nos jovens o sentido de responsabilidade, a capacidade de iniciativa e de empreendimento e de cooperação social, na construção dos seus projetos pessoais e de um mundo melhor.

Quanto aos adultos, o AEE pretende ajudá-los a aumentar as suas qualificações, quer através de processos de formação, quer através de processos de reconhecimento e certificação de competências desenvolvidas em contextos de aprendizagens formais, não-formais e informais.

1.2. Visão

O AEE pretende estar entre as escolas de excelência do concelho de Aveiro, na preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos e, simultaneamente, disponibilizar ofertas educativas que dêem resposta aos diversos interesses e características dos seus alunos e encarregados de educação.

2. Caracterização do meio

O Agrupamento de Escolas de Eixo fica localizado no concelho de Aveiro e abrange as localidades de Azurva, Eixo, Horta, Eirol e Carcavelos (da Freguesia de Eirol e



Eixo) e Requeixo, Taipa e Carregal (da Freguesia de Requeixo, Nossa Senhora de Fátima e Nariz).

A freguesia de Eirol e Eixo foi constituída em 2013, no âmbito de uma reforma administrativa nacional, pela agregação das antigas freguesias de Eixo e Eirol e tem sede em Eixo. Fica localizada a cerca de 8 Km da cidade de Aveiro e inclui a vila de Eixo, Eirol, Horta, e Azurva. A área territorial da freguesia é de 22,42 km², apresentando 6.324 habitantes e densidade populacional 282,1 habitantes/Km².

A primeira referência histórica a esta povoação data do ano de 1050. A vila de Eixo apesar de ter ainda características rurais, conta já com alguma indústria de média e pequena dimensão, que oferece emprego à população. Horta e Eirol caracterizam-se pela ruralidade. Azurva, sendo o lugar mais próximo da cidade, revela algumas características de "dormitório". A organização do espaço territorial é diferente, ganhando terreno a construção em altura, fruto da expansão urbana da cidade de Aveiro.

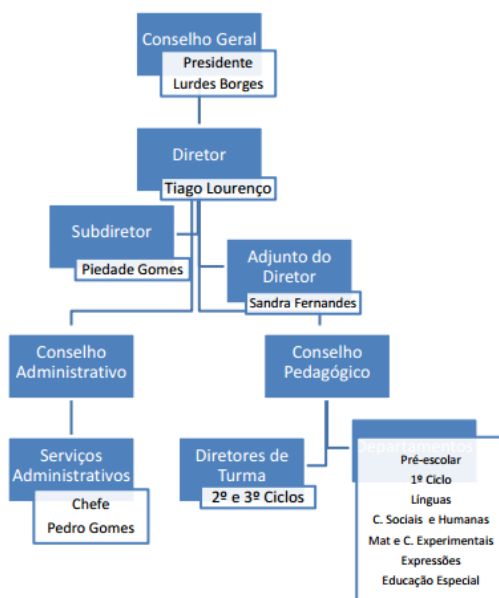
3. Infraestruturas e recursos materiais do AEE

O Agrupamento de Escolas de Eixo foi criado em 1999, tendo como escola pólo a Escola Básica Integrada de Eixo, instituída pela Portaria 549/98, de 19 de Agosto. O AEE é constituído por três Jardins de Infância (JI), Azurva, Eixo e Requeixo, duas escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico (CEB), Azurva e Requeixo e, ainda, por uma Escola Básica (1º, 2.º e 3.º CEB).

4. Funcionamento global do AEE

O AEE organiza-se em sete departamentos curriculares, a saber: departamento de Pré-escolar; departamento de 1º ciclo; departamento de Línguas (Português, Francês, Inglês); departamento de Expressões (Educação Visual, Educação Tecnológica, Educação Musical e Educação Física); departamento de Ciências Sociais e Humanas (História e Geografia de Portugal, História, Geografia, Educação Moral e Religiosa Católica); departamento de Matemática e Ciências Experimentais (Matemática, Ciências Naturais, Ciências Físico-Químicas e Tecnologias de Informação e Comunicação) e Departamento de Educação Especial.

No organograma seguinte apresentam-se alguns dos órgãos que constituem o AEE.



5. Comunidade educativa do agrupamento

A comunidade educativa é constituída por todos os agentes que de forma direta ou indireta contribuem para a vida escolar. Apresenta-se uma caracterização a nível do pessoal docente, pessoal não docente, discentes, pais e encarregados de educação, e outros elementos da comunidade.

5.1. Pessoal docente

Quadro 1 - Género dos docentes por ciclo de ensino

	2014-2015		2015-2016	
	M	F	M	F
Pré-Escolar	0	6	0	4
1ª Ciclo	1	14	1	12
2º Ciclo	6	8	6	12
3ª Ciclo	1	20	3	20

Ed. Especial	0	7	0	8
Total	8	55	10	56

Quadro 2 - Idade dos docentes por ciclo de ensino

2015-2016	Idades				
	20-30	31-40	41-50	51-65	Total
Pré-Escolar	0	0	0	4	4
1ª Ciclo	0	1	1	11	13
2º Ciclo	0	3	7	8	18
3ª Ciclo	0	2	10	11	23
Ed. Especial	0	1	6	1	8
Total	0	7	24	35	66

Quadro 3 - Tempo de serviço dos docentes por ciclo de ensino

2015-2016	Anos de serviço				
	5-10	11-20	21-30	31-40	Total
Pré-Escolar	0	0	2	2	4
1ª Ciclo	0	3	5	5	13
2º Ciclo	3	4	9	2	18
3ª Ciclo	2	6	12	3	23
Ed. Especial	1	4	2	1	8
Total	6	17	30	13	66

Quadro 4 - Habilitações académicas dos docentes por ciclo de ensino

2015-2016	Habilitações académicas			
	Licenc.	Mestrado	Dout.	Total
Pré-Escolar	4	0	0	4
1ª Ciclo	13	0	0	13
2º Ciclo	15	3	0	18
3ª Ciclo	20	2	1	23
Ed. Especial	7	1	0	8
Total	59	6	1	66

5.2. Pessoal não docente

Quadro 5 - Género do pessoal não docente por categoria

2015-2016	Pessoal Não Docente		
Categoria	Masculino	Feminino	Total
Téc. Sup.	0	1	1
Ass. Técnicos	3	3	6
Ass. Operac.	1	21	22
Total	4	25	29

Quadro 6 - Habilitações académicas do pessoal não docente por categoria

2015-2016	Habilitações Académicas				
	Até 9º ano	12º ano	Bachar.	Licenc.	Total
Téc. Sup.	0	0	0	1	1
Ass. Técnicos	0	4	2	0	6

Ass. Operac.	6	16	0	0	22
Total	6	20	2	1	29

5.3. Discentes

2015-2016	Total de Alunos matriculados	Alunos com NEE*
pré-escolar	71	2
1º ciclo	223	8
2º ciclo	113	13
3º ciclo	141	14
total	548	37

* Os alunos com Necessidades Educativas Especiais beneficiam de Medidas Educativas Diferenciadas tais como Adaptações Curriculares, Condições Especiais de Avaliação e/ou Currículo Específico Individual, Tecnologias de Apoio, propostos nos seus respetivos Programas Educativos Individuais (PEI), os quais devem ser avaliados de acordo com as medidas propostas nos seus PEI (Dec-Lei nº 3 de 2008).

5.4. Pais e encarregados de educação

O AEE conta com uma Associação de Pais que colabora regularmente com as atividades e projetos desenvolvidos pelo Agrupamento, destacando-se a sua ação no desenvolvimento de atividades de ocupação dos tempos livres para o 1ºCEB em tempo letivo e nas interrupções letivas.

5.5. Outros elementos da comunidade

A abertura do Agrupamento à comunidade, através de parcerias com as diversas instituições, tem como objetivo melhorar a qualidade da educação e fortalecer as relações com pessoas/comunidade onde este se insere. No sentido de uma maior ligação à comunidade e para o desenvolvimento de projetos, iniciativas e apoio à Escola, tem estabelecidas várias parcerias (cerca de 15).

6. Projetos do Agrupamento

6.1. Projeto Fénix



A escola tem procurado, através da sua oferta formativa, dar resposta às expectativas, interesses e necessidades dos alunos. De forma a obter melhores resultados escolares, o AEE aderiu ao Projeto Fénix.

6.2. Projeto Desporto Escolar

Despacho nº9332-A/2013 de 16 de agosto.

6.3. Projeto Ciência em Ponto Pequeno

O projeto "Ciência em Ponto Pequeno", destinado a alunos do 1º ciclo, é desenvolvido em contexto laboratorial (CN/CFQ) e visa melhorar a literacia científica dos alunos, através da experimentação, de forma a sustentar melhor as aprendizagens futuras no âmbito das ciências.

6.4. Projeto Ciência em Miniatura

O projeto "Ciência em miniatura", destinado a alunos de idade pré-escolar, incentiva a experimentação e a curiosidade, desde a tenra idade sem menosprezar o carácter lúdico, também através de atividades desenvolvidas em contexto laboratorial na escola sede.

6.5. Parlamento dos Jovens

Projeto a nível nacional, destinado a alunos dos segundo e terceiro ciclos, que pretende educar para a cidadania, dar a conhecer as regras do debate parlamentar, incentivar a reflexão, estimular a capacidade de expressão e de argumentação e proporcionar a experiência de participação em processos eleitorais.

6.6. Clube Europeu

O Clube Europeu tem como objetivo aproximar a comunidade escolar dos assuntos Europeus bem como contribuir para a compreensão e tolerância recíprocas, além de desenvolver competências TIC e linguísticas, tanto na língua materna como em línguas estrangeiras.

6.7. Música em movimento/ Músicas do mundo

Projeto que pretende desenvolver nos alunos a expressividade motora através de sentimentos transmitidos pela música.

6.8. Judo

O agrupamento de escolas de Eixo põe ao dispor dos seus alunos uma nova modalidade, o JUDO, orientada por um treinador credenciado pela Federação Portuguesa de Judo "FPJ".

6.9. Projeto Erasmus +

A Escola Básica de Eixo está envolvida numa parceria multilateral com escolas de seis países da União Europeia, França, Espanha, Itália, Grécia, Roménia e Polónia, no âmbito do projeto *Erasmus+* cuja temática é "**J'ai ma place au collège**".

6.10. CRTIC

O Centro de Recursos TIC para a Educação Especial (CRTIC AVEIRO), é um serviço aberto à comunidade, sediado no Agrupamento de Escolas de Eixo.

6.11. Manga (alunos de CAF)

Projeto que pretende desenvolver nos alunos a capacidade de expressão visual e o conhecimento e prática de uma forma de comunicação com recurso a imagem e texto escrito (BD).

3 Instrumentos e metodologia adotada

3.1 Equipa de Autoavaliação

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de autoavaliação constituída por elementos internos da comunidade educativa e conta com o apoio da consultoria externa que assume funções de "amigo crítico", formação e validação da aplicação do modelo. A figura seguinte ilustra a composição de uma Equipa de Autoavaliação:

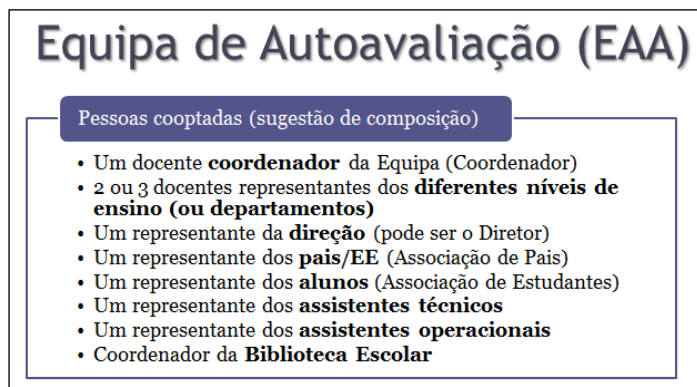


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

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

- Coordenador da equipa
Fernando Rodrigues
- Representantes do pessoal docente
 - o Pré-Escolar: Cristina Portugal
 - o Educação especial: Ana Maia
 - o 3º Ciclo: Ana Ferreira e Joela Vieira
- Representante do pessoal não docente
 - o Assistente operacional: Rosário Marinho
- Representante dos pais/encarregados de educação
 - o Maria de Fátima Pereira

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

3.2 Cronograma do Projeto

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

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas de Eixo, que teve início em fevereiro de 2015, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF Educação;
- b) Seleção e definição dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação;

- c) Realização de um pré-teste aos questionários, depois de validados pelo diretor, de forma a verificar se existiam dificuldades no preenchimento;
- d) Realização de uma sessão de sensibilização ao PD e PND sobre os objetivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- e) Elaboração e envio/entrega de um panfleto explicativo do processo e colocação de um conjunto de instruções no moodle de forma a facilitar o acesso dos inquiridos aos questionários. Em simultâneo foram distribuídas as palavras passe para resposta aos questionários;
- f) Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação) com a implementação da aplicação online aos alunos, encarregados de educação, docentes e não docentes. Os alunos puderam preencher os questionários na Biblioteca da escola; foi possibilitada aos pais ajuda na utilização do computador, aproveitando as reuniões em que participavam. Os elementos da equipa estiveram disponíveis para ajudar os inquiridos no que fosse necessário;
- g) Preenchimento das Grelhas de Autoavaliação (GAA) pela EAA, na plataforma da Another step, em que cada indicador dos critérios da CAF foi pontuado com base em evidências;
- h) Apuramento dos resultados dos questionários pela Another step;
- i) Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento com base nos questionários recolhidos e nas GAA;
- j) Incorporação e confrontação das áreas de melhoria, tendo em conta os dados obtidos na avaliação externa da IGE, na monitorização do projeto educativo do agrupamento e os resultados dos questionários e grelha de autoavaliação;
- k) Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna realizada no agrupamento e priorização das áreas de intervenção das ações de melhoria a incluir no Plano de Ações de Melhoria (PAM);
- l) Apresentação dos resultados do Relatório CAF à comunidade, em sessão pública, e na plataforma moodle.

3.3 Instrumentos de avaliação

3.3.1 Grelha de Autoavaliação

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



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

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

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

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

Conceitos chave

Evidência

- Informação que comprova uma declaração ou um facto
- As evidências por excelência: documentos escritos
- Outras fontes de evidência: observação e o consenso

Ponto forte

- Ação ou prática suscetível de ter uma pontuação elevada

Área de melhoria

- Ações que não existem na escola e que deveriam existir para o bom desempenho
- Ações que existem na escola mas que são suscetíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente
- Ações para garantir sustentabilidade de uma área de excelência

Ciclo PDCA

- Análise dos critérios de meios
- Ciclo de quatro fases de uma ação que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua: Plan (Planear); Do (Executar); Check (Rever); Act (Ajustar)

Figura 6 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

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

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

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

Figura 8 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF Educação

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

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

3.3.2 Questionários

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

Os objetivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Explicar o processo de inquirição;

- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da autoavaliação.

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

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

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



Figura 9 - Estrutura do questionário do PD e PND

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



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

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

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

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

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

4 Apresentação dos resultados da Autoavaliação

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

4.1 Análise quantitativa

4.1.1 Grelha de Autoavaliação

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

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

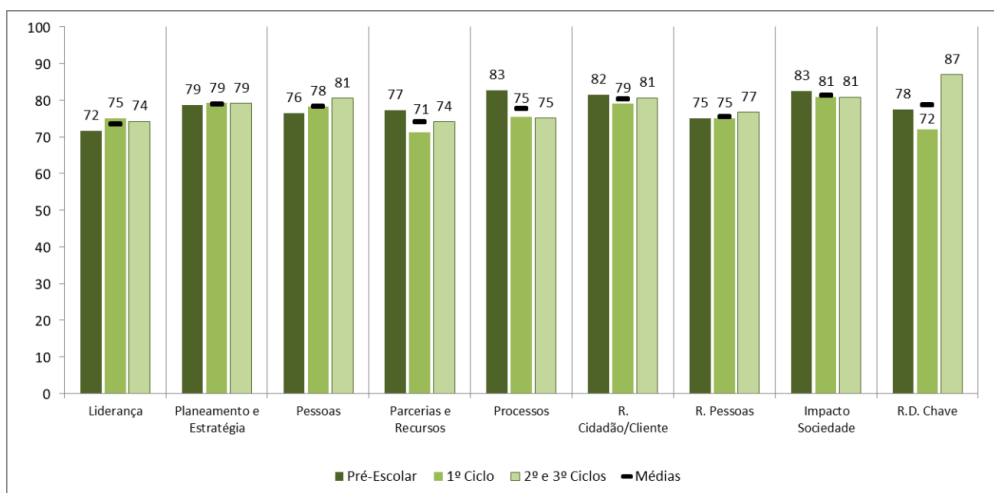


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe variação entre as pontuações atribuídas pela equipa de autoavaliação aos diversos ciclos, espelhando o conhecimento do Agrupamento que a mesma possui;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Ajustamentos, ainda que informal. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA, completando-o e procurando evidências que suportem os processos informais de avaliação realizados aos processos do Agrupamento;

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

- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados na sua globalidade e dos resultados-chave (nomeadamente ao nível da escola sede).

4.1.2 Questionários

4.1.2.1 Níveis de participação

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

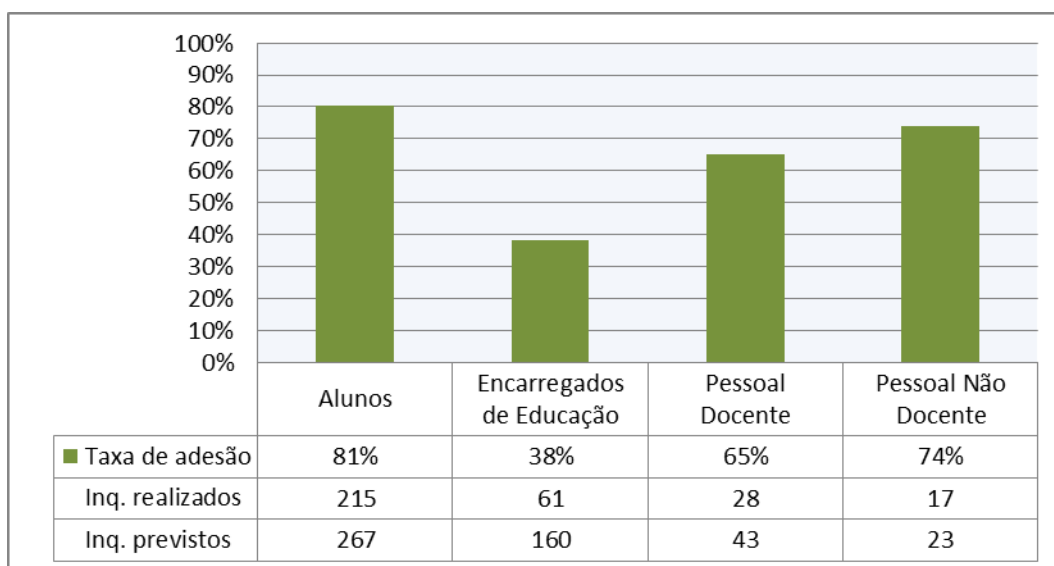


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB

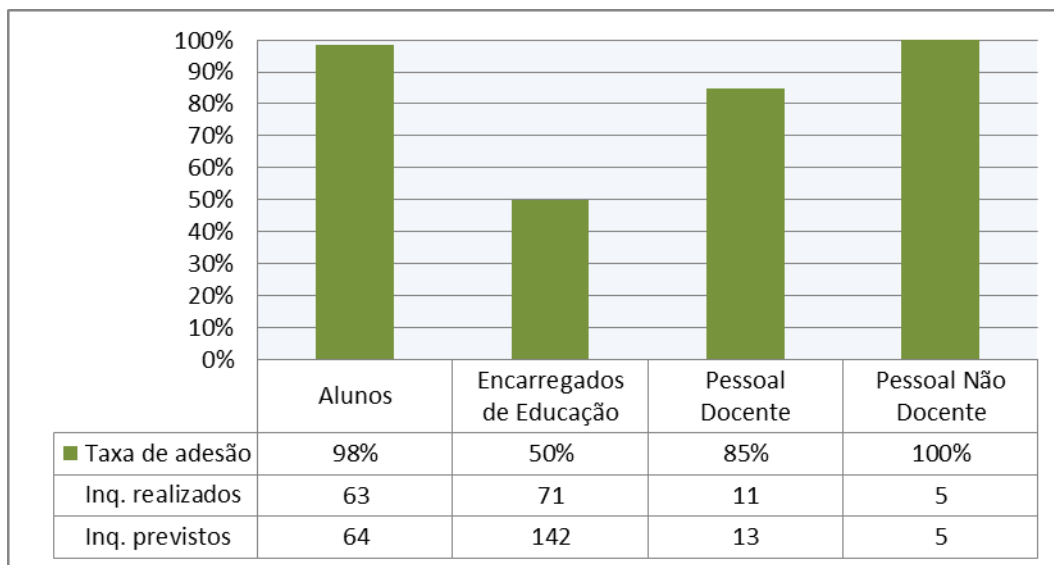


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

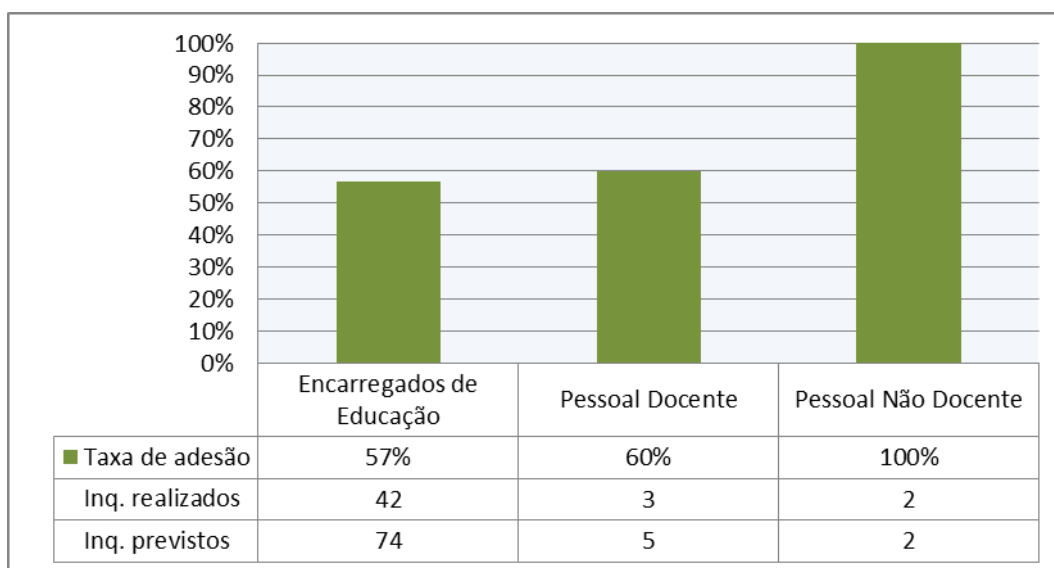


Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.2.1 Caraterização dos inquiridos

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

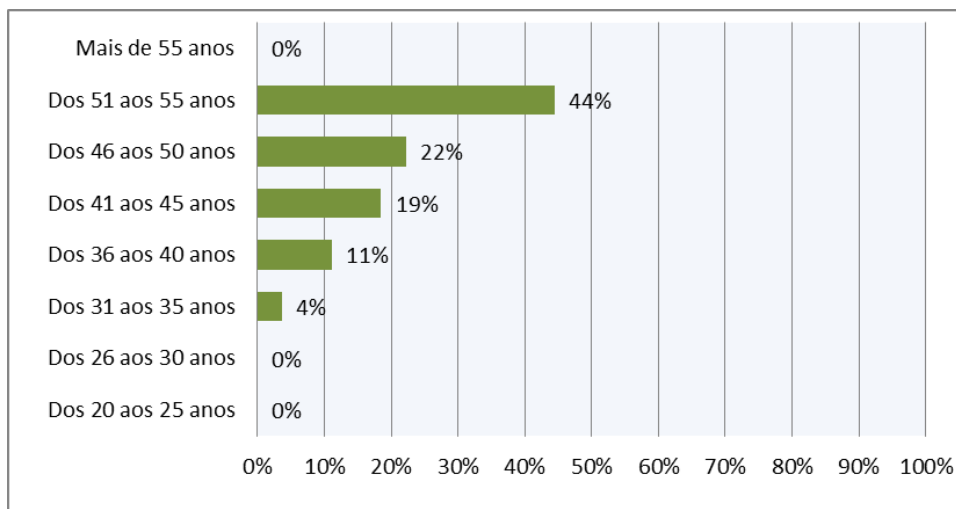


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB

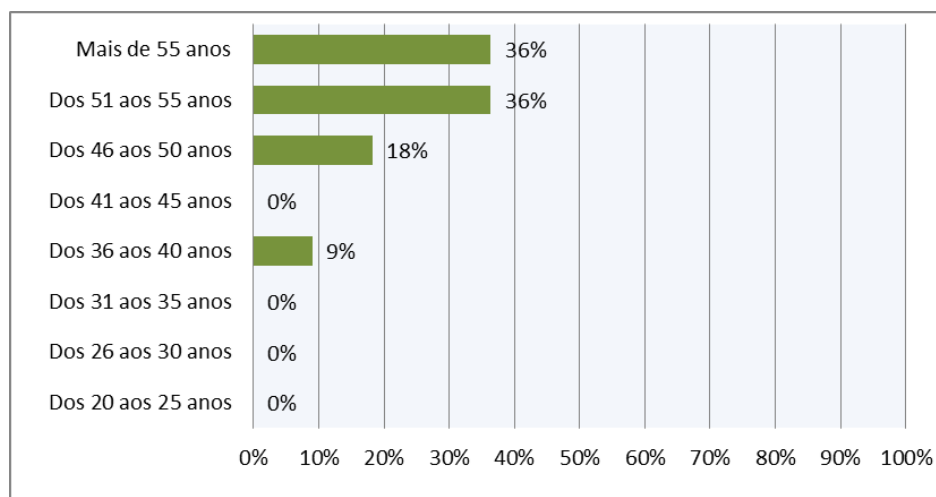


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

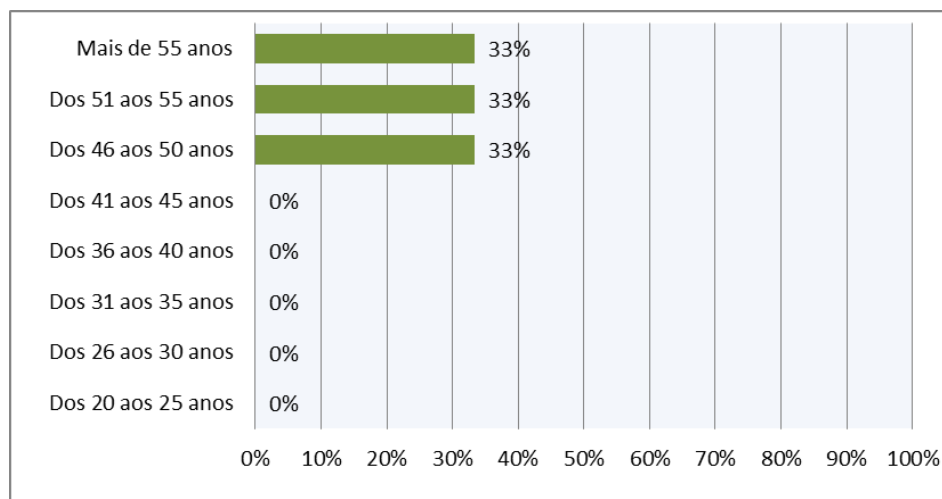


Gráfico 7 - Caracterização etária do PD do pré-escolar

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

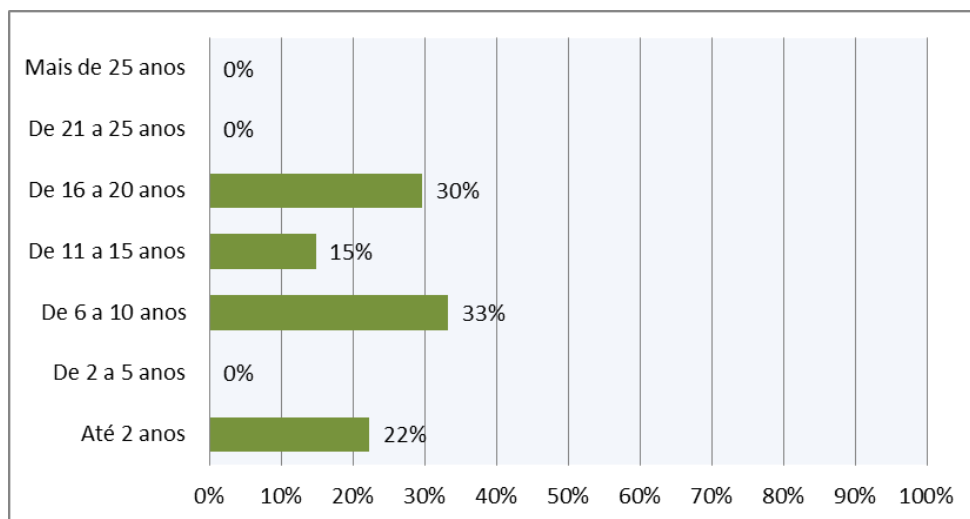


Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB

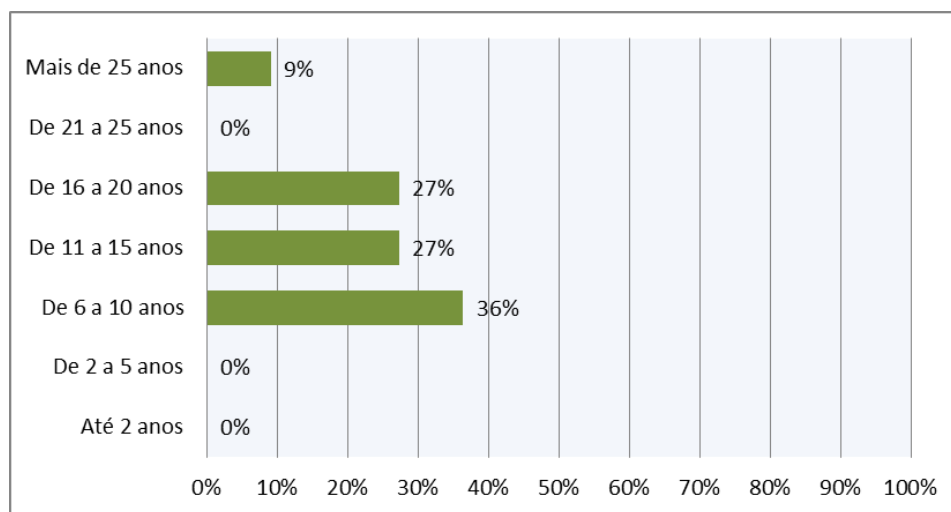


Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB

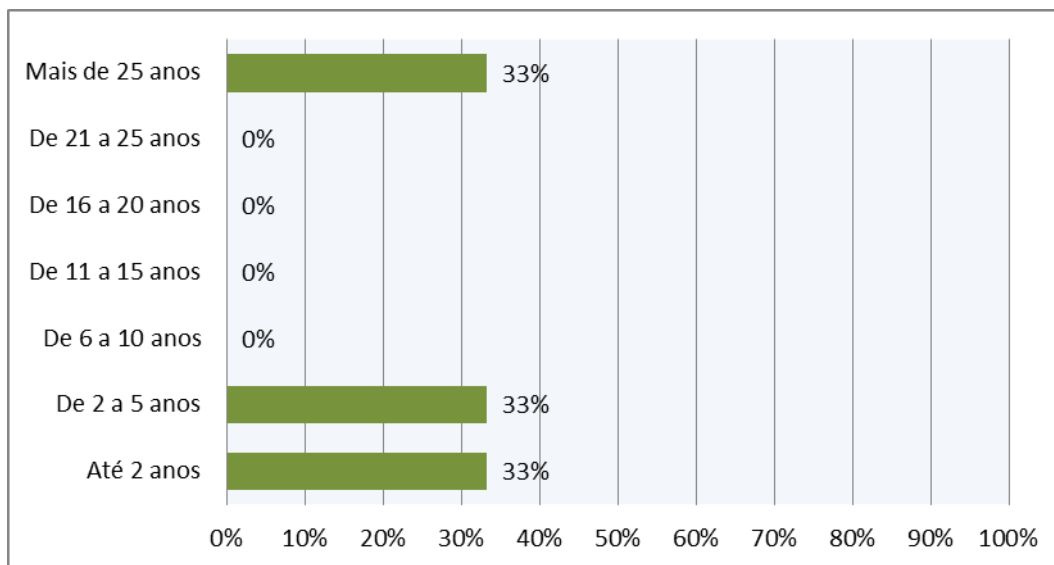


Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar

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

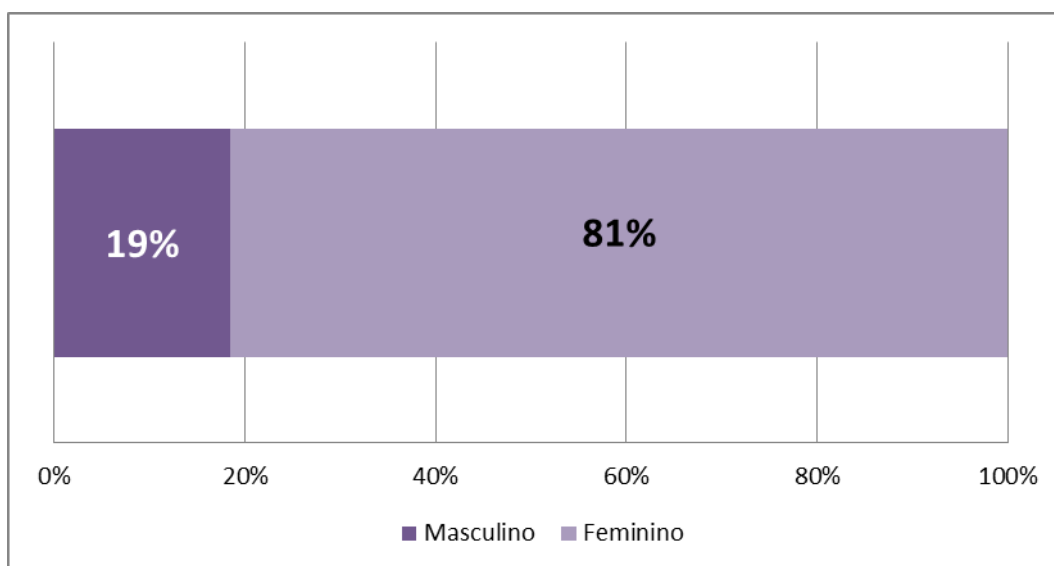


Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB

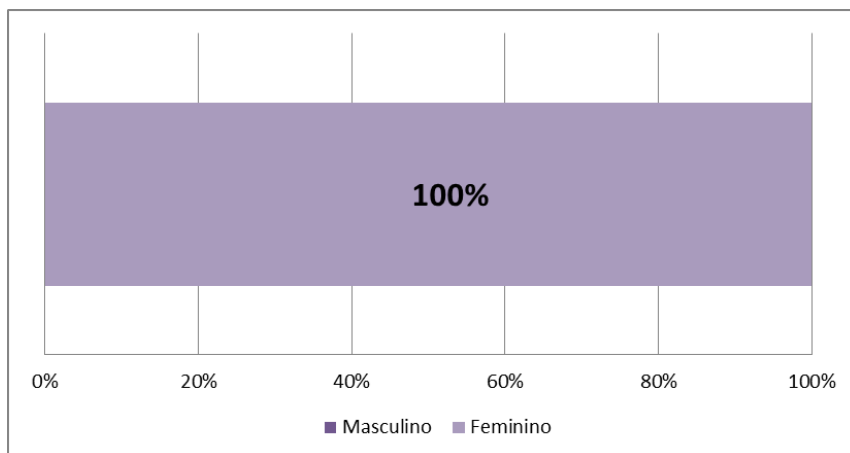


Gráfico 12 - Caraterização do género do PD do 1º CEB

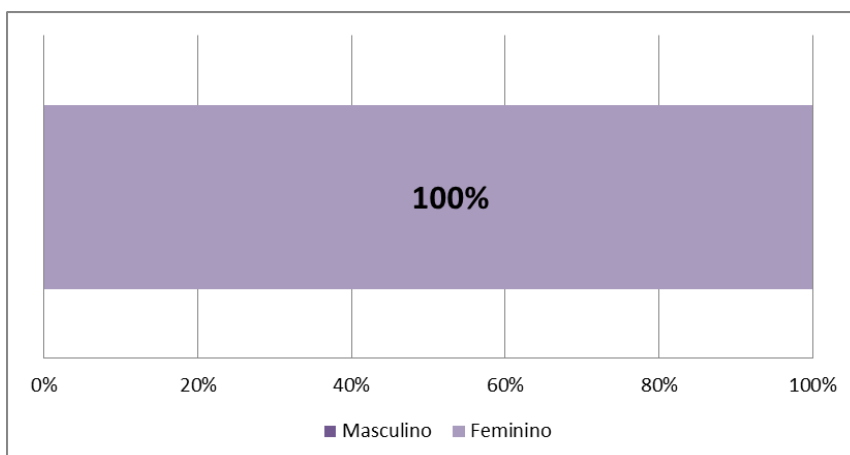


Gráfico 13 - Caraterização do género do PD do pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

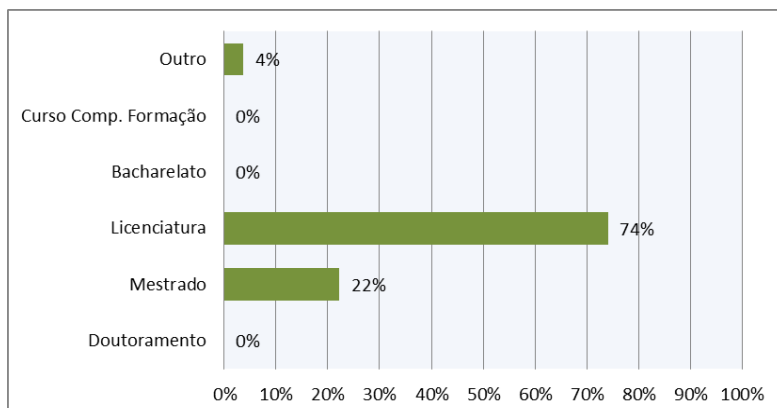


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB

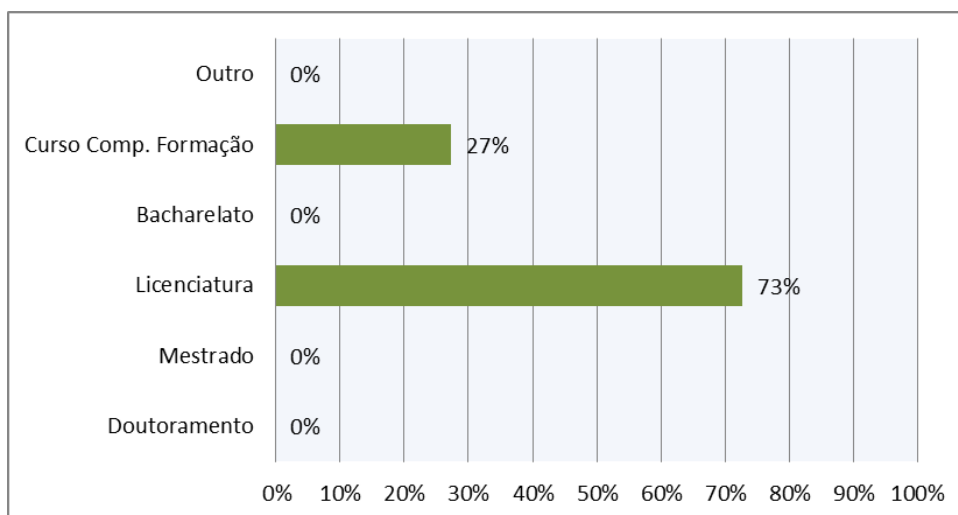


Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

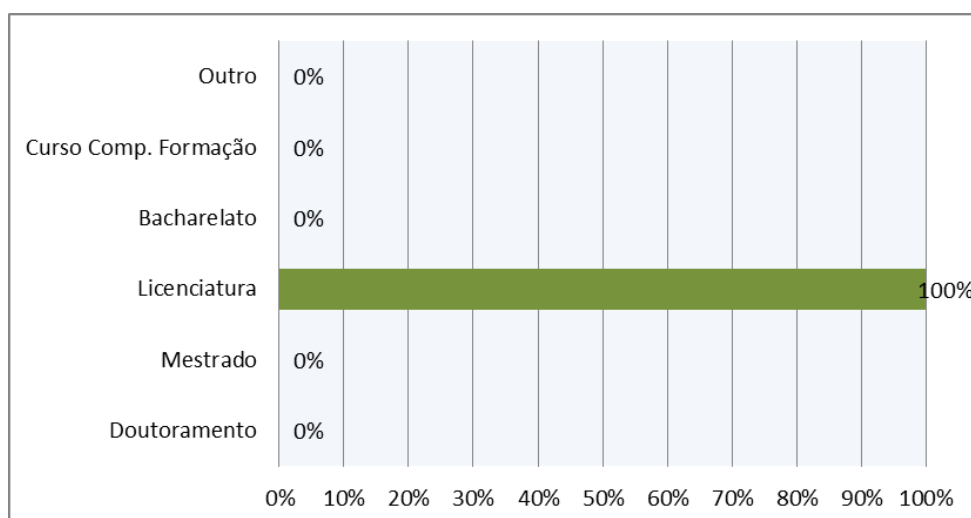


Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar

4.1.2.2.2 Resultados por critério

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

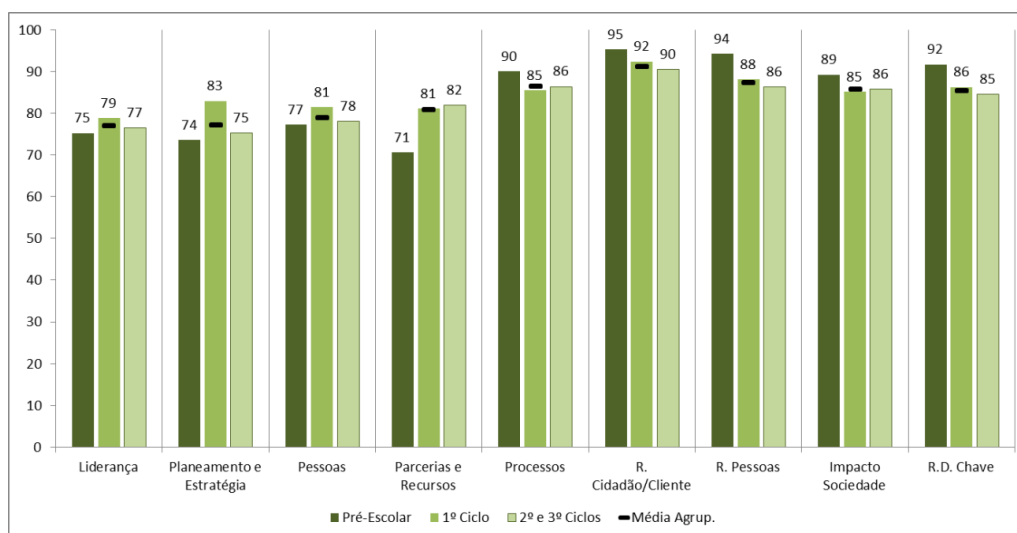


Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério

Da análise do gráfico 17, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, destaca-se o facto da média global, de todos os ciclos, ser sempre superior a 75 valores (na escala de 0 a 100 da CAF).

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

4.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

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

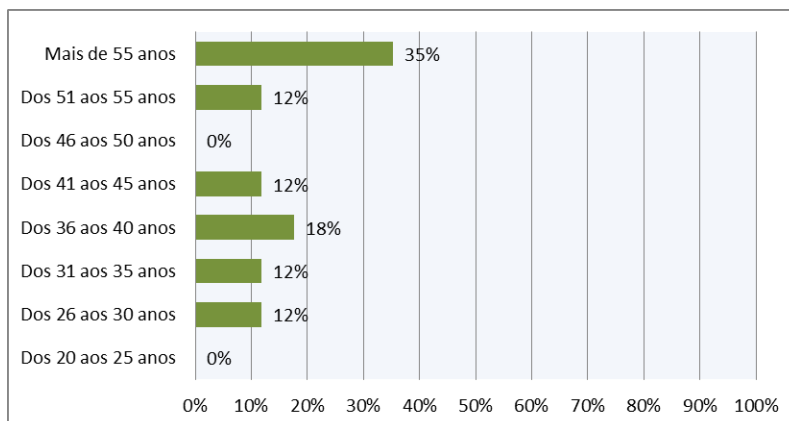


Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB

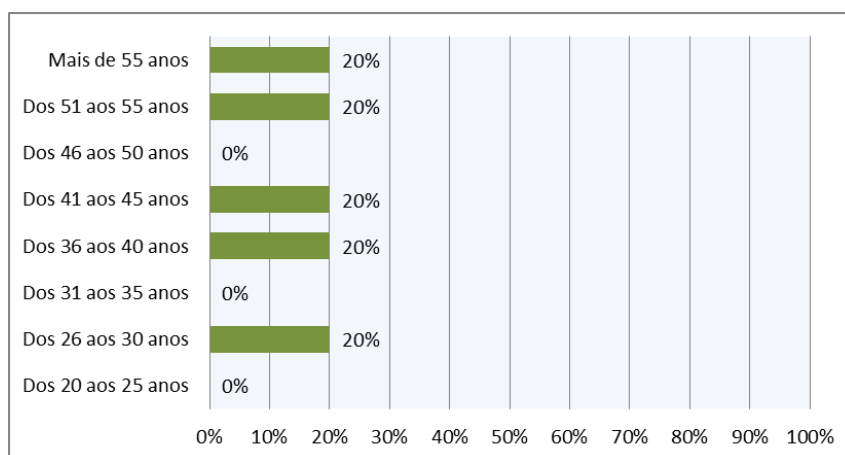


Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB

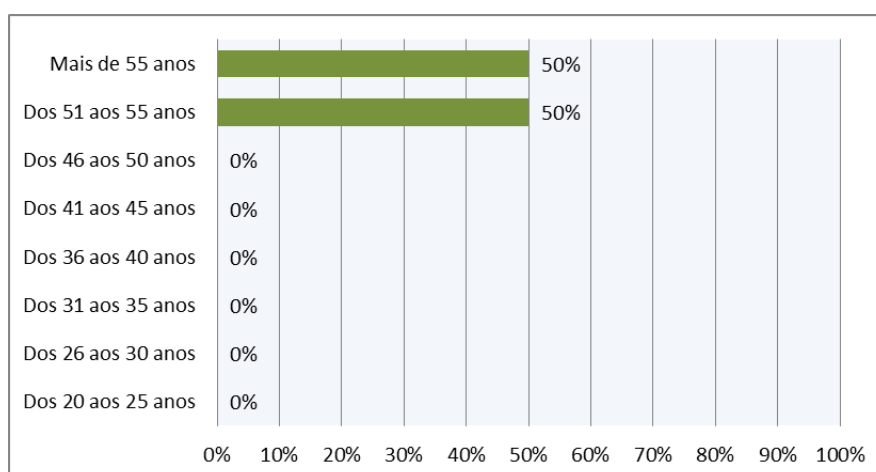


Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar

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

Agrupamento de Escolas de Eixo – Equipa de Autoavaliação – p. 39

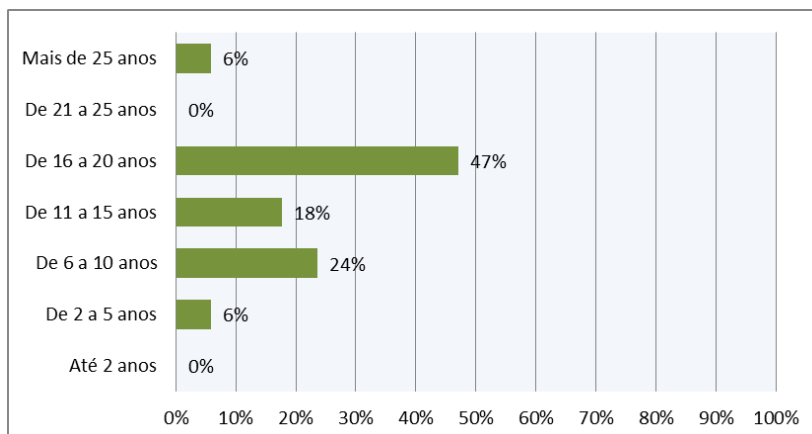


Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB

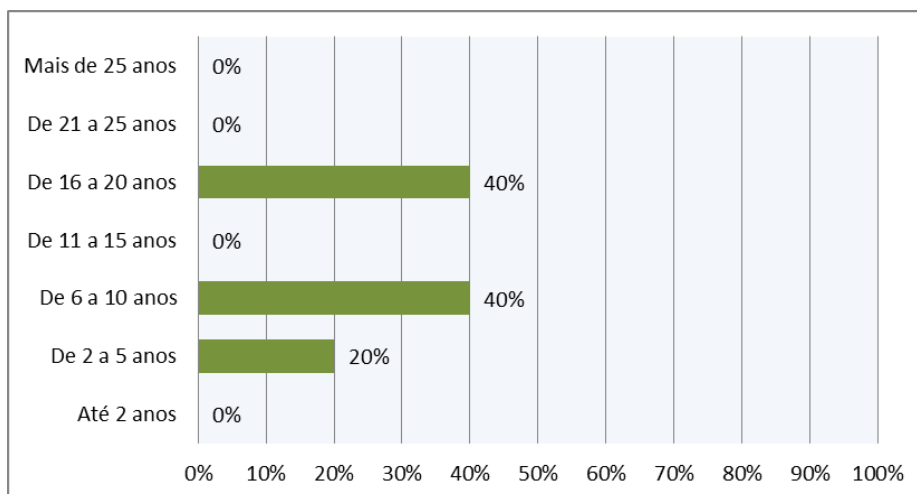


Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB

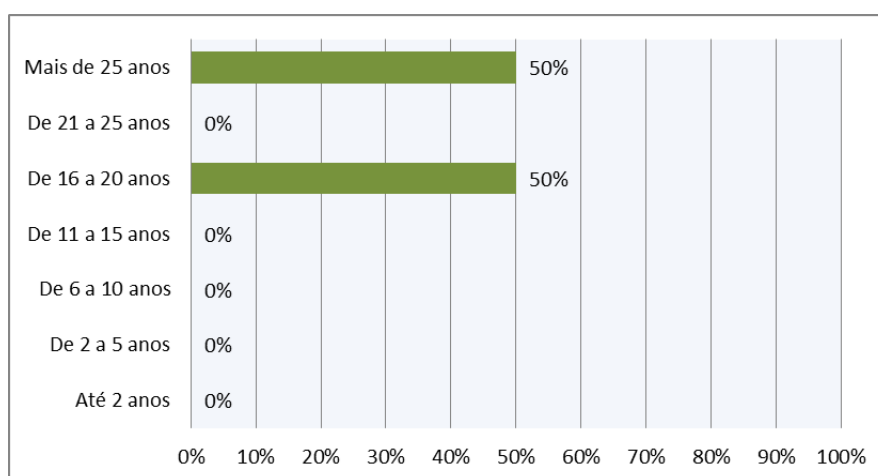


Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar

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

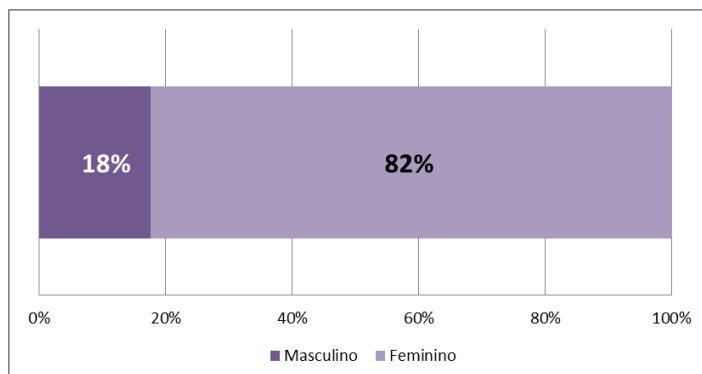


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB

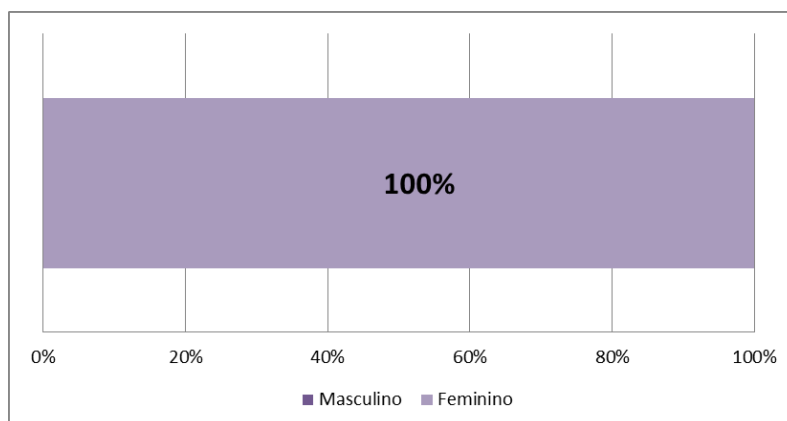


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

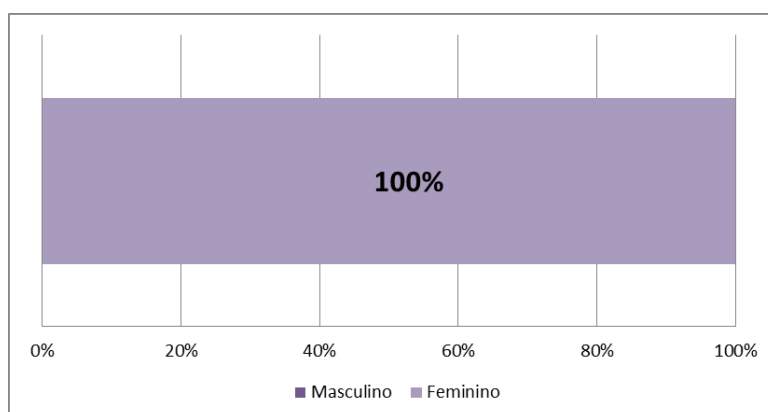


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 76% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

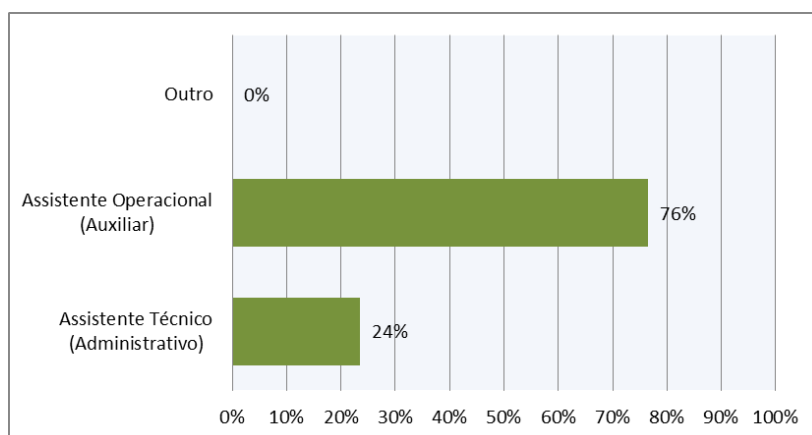


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede

4.1.2.3.2 Resultado por critério

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

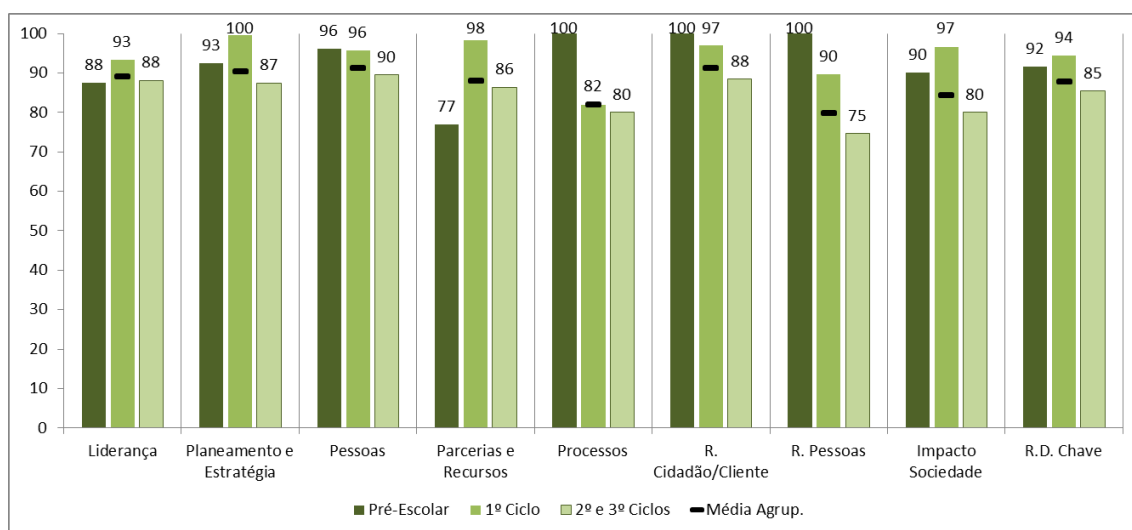


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

Da análise do gráfico 28, conclui-se:

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

- Do confronto das pontuações médias atribuídas pelo pessoal não docente, existe uma avaliação bastante positiva;
- Evidenciam-se o pessoal não docente do 1º Ciclo com pontuações acima da média em todos os critérios e o dos 2º e 3º Ciclos com pontuações sempre abaixo das médias ponderadas.

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

4.1.2.4.1 **Níveis de satisfação dos inquiridos**

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

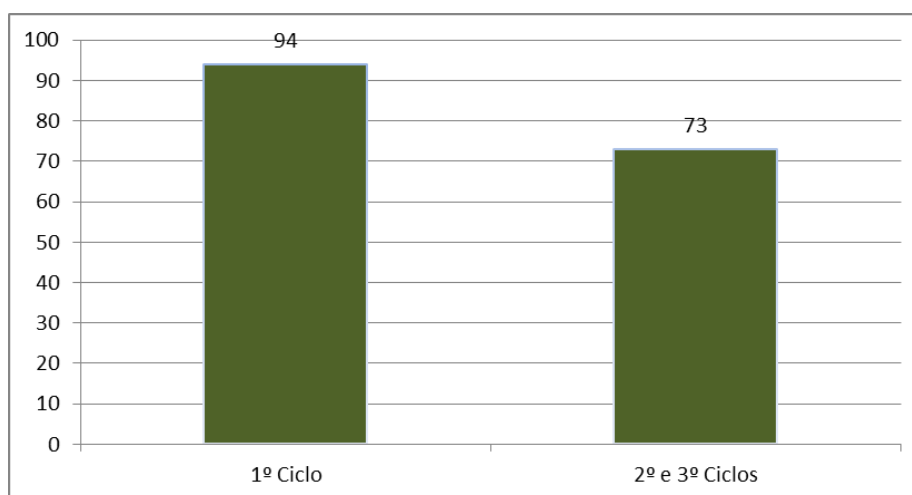


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações acima de 73.

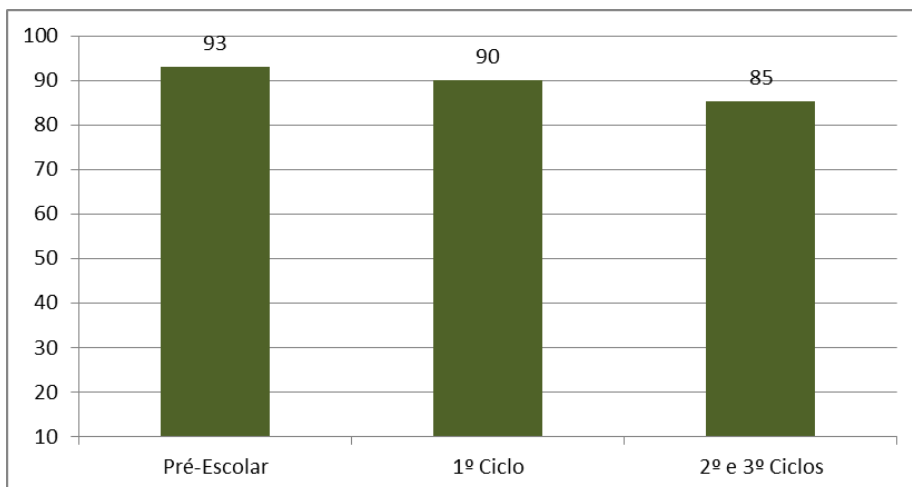


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

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

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

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

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

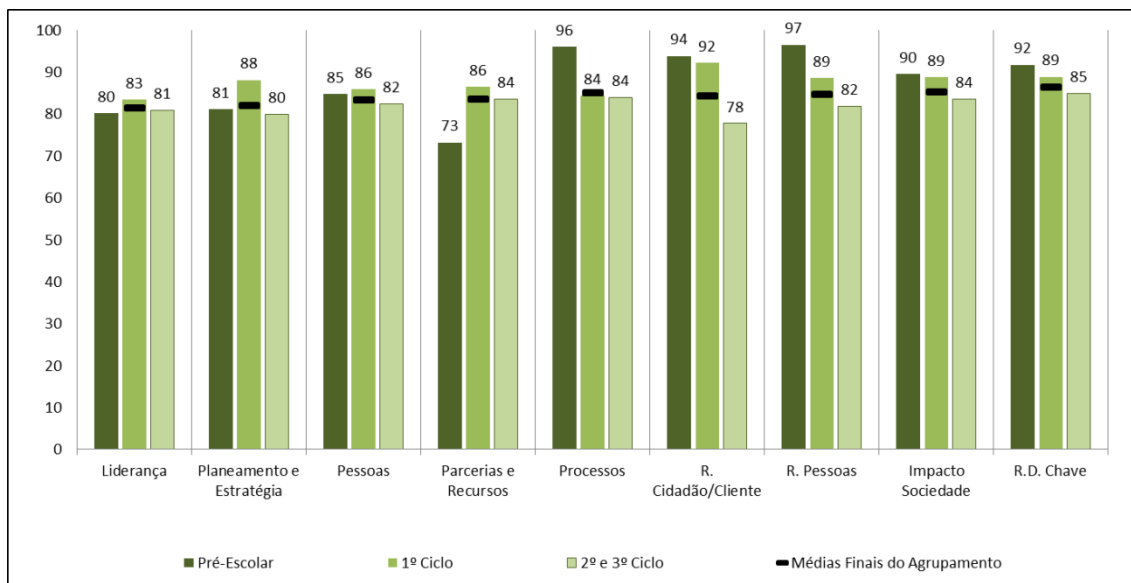


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

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

4.2 Análise qualitativa

4.2.1 Introdução

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

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

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



comunidade. As ações de melhoria selecionadas pela EAA são baseadas nos Aspetos a Melhorar.

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

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

4.2.2 Critério 1 – Liderança

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

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

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

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

4.2.2.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário e 1.º CEB	• A Direção está sempre disponível para ouvir as pessoas • A Direção criou um clima cordial e sem conflitos • Os coordenadores de departamento trabalham bem em conjunto, nas diferentes equipas de trabalho • Existe uma preocupação de melhoria no funcionamento do agrupamento em todas as estruturas de liderança
Pré-Escolar	• Articulação entre as educadoras (a diversos níveis).

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.1	• A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Pessoal Não Docente

Pré-Escolar	1.1	• Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.2	• A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.2	• O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.1	• O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.2	• O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.	Pessoal Docente
1º Ciclo	1.1	• A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.1	• Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.2	• O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.3	• A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	1.4	• A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	1.1	• A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	1.2	• O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	1.3	• A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	1.1	• Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	1.3	• A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	Assistentes Técnicos

4.2.2.2

Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	Mudar a percepção de que nem sempre a informação interna está sistematizada
1.º CEB	- Mudar a percepção de que nem sempre a informação interna está sistematizada - Nem sempre chega a todos ao mesmo tempo e da mesma forma, nomeadamente nas escolas mais afastadas
Pré-escolar	Mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da liderança e das lideranças dos órgãos do agrupamento

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.1	Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.4	A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	1.3	A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	1.3	A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, Pais/Encarregados de Educação, pessoal docente e pessoal não docente.	Pessoal Docente

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

- A Direção promove a realização de reuniões para divulgação de informações sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento. (cerca de 50% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos)
- A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento. (cerca de 25% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos)

4.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

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

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

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

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

4.2.3.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Informação geral disponibilizada nos placards e online, dirigida a toda a comunidade
1.º CEB	• Informação geral disponibilizada online, dirigida a toda a comunidade
Pré-Escolar	• Projeto de melhoria da sistematização do planeamento no pré-escolar
Comum ao Agrupamento	• Recursos humanos rentabilizados • Abertura do agrupamento ao envolvimento da comunidade

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.1	• No agrupamento existem equipas que analisam de forma sistemática os pontos fortes e pontos fracos internos.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.2	• A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.3	• O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie as crianças no seu percurso escolar.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	2.3	• Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	Pessoal Não Docente

Pré-Escolar	2.4	O planeamento e execução das ações/atividades implementadas têm em conta os recursos disponíveis no jardim de infância (humanos, materiais e financeiros).	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	2.1	O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	2.2	A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	2.3	O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	2.3	Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	2.3	O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	2.3	O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	2.3	Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	2.4	As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).	Assistentes Técnicos

4.2.3.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar			
2.º/3.º CEB e Secundário		Melhorar as competências dos pais de forma a que lhes permita o acesso à informação online	
1.º CEB		Melhorar as competências dos pais de forma a permitir-lhes o acesso à informação online	
Pré-escolar		- Nos contextos mais rurais/afastados da escola sede nem sempre os pais possuem competências que lhes permitam o acesso à informação (da escola)online. - Nem todos os grupos dos JI têm a mesmas oportunidades no acesso a atividades desenvolvidas na escola sede (Ex:o pagamento de transporte dos alunos dos JI fora da sede para a atividade da Ciência em miniatura)	
Comum ao Agrupamento		Diminuir a quantidade de documentos em alguns departamentos	

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.3	A avaliação final do Plano Anual de Atividades serve de referência para o Plano Anual de Atividades seguinte.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.4	As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim de infância (humanos, materiais e financeiros).	Pessoal Docente



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

- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (cerca de 25% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos).
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (cerca de 25% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos).

4.2.4 Critério 3 – Pessoas

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

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

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

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

4.2.4.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Boa rentabilização dos recursos humanos • Bom trabalho de equipa

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.1	• A Direção implica os educadores na estratégia do agrupamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.1	• A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.1	• A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.2	• No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.2	• O agrupamento integra bem os novos funcionários.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.3	• O jardim de infância encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Pessoal Não Docente

1º Ciclo	3.1	• A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	3.1	• A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	3.1	• A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	3.2	• No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	3.2	• O agrupamento integra bem os novos funcionários.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	3.3	• A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	3.1	• A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	3.2	• No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	3.2	• O agrupamento integra bem os novos funcionários.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	3.3	• A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	3.1	• A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	3.2	• No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	3.2	• O agrupamento integra bem os novos funcionários.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	3.3	• A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	3.3	• Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.	Assistentes Técnicos

4.2.4.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Melhorar a articulação entre ciclos quando o tema das atividades é comum
1.º CEB	• Melhorar a articulação entre ciclos quando o tema das atividades é comum
Pré-escolar	• Implicação (maior) de todos os elementos da comunidade educativa na e concretização da estratégia do agrupamento

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.2	O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto analisa com os educadores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.	Pessoal Docente

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

- Considero justa a minha avaliação de desempenho. (Todo o Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)

4.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

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

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

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

- 3.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;
- 3.2. Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;
- 3.3. Gerir os recursos financeiros;
- 3.4. Gerir o conhecimento e a informação;
- 3.5. Gerir os recursos tecnológicos;
- 3.6. Gerir os recursos materiais.

4.2.5.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Existência de parceiros diversificados e que constituem uma mais-valia para o agrupamento • A escola sede possui boas instalações e estas são bem cuidadas
1.º CEB	• É promovida a articulação com instituições da comunidade • Existem materiais e salas adequados às necessidades
Pré-Escolar	• As salas têm bom equipamento e bons espaços interiores e exteriores • As instalações estão bem cuidadas

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.6	• A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos educadores.	Pessoal Docente

Pré-Escolar	4.4	O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	4.4	Os representantes do pessoal não docente no Conselho Geral promove a circulação da informação junto dos seus pares.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	4.5	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	4.5	Considero que as novas tecnologias existentes no jardim de infância são funcionais e correspondem às necessidades.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	4.6	A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.4	As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções.	Pessoal Docente
1º Ciclo	4.6	A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.	Pessoal Docente
1º Ciclo	4.1	A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.2	O agrupamento promove a articulação na comunidade escolar (entre os docentes dos vários níveis, associação de pais, entre outros).	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.3	A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.5	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.5	Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.6	A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	4.6	A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	4.1	A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	4.2	O agrupamento promove a articulação na comunidade escolar (entre os docentes dos vários níveis, associação de pais, entre outros).	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	4.6	A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	4.1	A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	4.3	A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	4.4	O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	4.5	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.	Assistentes Técnicos

4.2.5.2

Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	- Tirar maior partido do espaço exterior - Estreitar as relações com algumas das parcerias (associações culturais...).
1.º CEB	- Alguns espaços exteriores de recreio necessitam ser melhorados - Incentivo à utilização das tecnologias, criando condições para o efeito (aquisição de mais equipamentos...), em todas as escolas
Pré-escolar	- Tirar maior partido dos espaços exteriores, principalmente no jardim de infância da sede - Estreitar mais as relações com algumas das parcerias (associações culturais...). - Maior divulgação das mais-valias do Pré-escolar do agrupamento.

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.2	O agrupamento promove a articulação na comunidade escolar (entre docentes dos vários níveis de ensino, associação de pais, entre outros).	Pessoal Docente
Pré-Escolar	4.1	A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	4.6	A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	4.5	Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	4.6	A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente.	Assistentes Operacionais

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

- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento. (Todo o Pessoal Não Docente do Pré-Escolar)

4.2.6 Critério 5 – Processos

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

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

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

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

4.2.6.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Articulação entre os docentes da mesma disciplina • Boa monitorização dos resultados escolares
1.º CEB	• Articulação entre os docentes a lecionar o mesmo ano de escolaridade
Pré-Escolar	• Uniformização e sistematização de procedimentos, práticas e instrumentos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.1	• A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	• O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	• Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos educadores.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	• Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.	Pessoal Docente

Pré-Escolar	5.2	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
Pré-Escolar	5.2	Para responder às necessidades educativas especiais das crianças, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem das crianças com dificuldades de aprendizagem.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos das crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	As atividades de apoio à família correspondem às necessidades das crianças e famílias.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.3	Preocupo-me em introduzir e avaliar alterações/ inovações nas minhas aulas, envolvendo as crianças.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	5.2	A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	5.3	Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	5.3	O agrupamento é recetivo à implementação de inovações pertinentes demonstrando disponibilidade e iniciativa.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	5.1	Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam.	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	Os departamentos e o Conselho Pedagógico procuram fomentar estratégias de coordenação para resolver possíveis problemas de falta de aproveitamento escolar e de motivação dos alunos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem.	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.2	O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias	Pessoal Docente

		de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.	
1º Ciclo	5.2	• A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular é benéfica para a formação/aprendizagens dos alunos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	5.1	• A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	5.2	• A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	5.3	• Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	5.3	• O agrupamento introduz inovações demonstrando disponibilidade e iniciativa.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	5.1	• O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	5.1	• Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	5.1	• A Coordenação de Diretores de Turma incentiva os professores dos conselhos de turma a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	5.2	• 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
2º/3º Ciclos	5.2	• Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	5.2	• Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	5.2	• A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular é benéfica para a formação/aprendizagens dos alunos.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	5.1	• A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	5.3	• Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	5.3	• O agrupamento introduz inovações demonstrando disponibilidade e iniciativa.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	5.1	• A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	5.2	• A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	5.3	• Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	5.3	• O agrupamento introduz inovações demonstrando disponibilidade e iniciativa.	Assistentes Técnicos

4.2.6.2 *Aspetos a Melhorar*

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Formação ao nível da diferenciação pedagógica
1.º CEB	• Nas AEC, os alunos deveriam usufruir de espaços diferentes da sala de aula onde pudessem realizar atividades diferentes
Pré-escolar	• Inquéritos, pela direção, ao PD e PND de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade

4.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

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

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

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

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

4.2.7.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Segurança e controlo entradas e saídas • Disponibilidade de AO e AT • Atendimento cortês por parte de todos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.1	• Dirijo-me ao jardim-de-infância, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.	Encarregado de Educação
Pré-Escolar	6.1	• A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada.	Encarregado de Educação
Pré-Escolar	6.1	• O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento.	Encarregado de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Acompanho as atividades escolares do meu educando.	Encarregado de Educação
Pré-Escolar	6.1	• As reuniões com o educador são úteis.	Encarregado de Educação
Pré-Escolar	6.1	• O prolongamento de horário é adequado às necessidades dos Pais/Encarregados de Educação.	Encarregado de Educação
Pré-Escolar	6.1	• Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando.	Encarregado de Educação

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Pré-Escolar	6.1	Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados e conhecidos.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	Sei a quem me dirigir no jardim-de-infância conforme o assunto que quero tratar.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular).	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	Tenho recomendado este jardim-de-infância a outras famílias/amigos.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	Considero haver impacto do trabalho da Biblioteca Escolar nas atitudes e competências do meu educando.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos no 1º ciclo.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	O jardim-de-infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	As instalações do jardim-de-infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	Há segurança no jardim-de-infância e um bom acompanhamento das crianças.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	As formas de comunicação do educador com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.2	O espaço exterior é seguro e adequado às necessidades das crianças.	Encarregad o de Educação
Pré-Escolar	6.1	O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.1	As crianças sentem-se à vontade, para expressarem as suas dúvidas e opiniões.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.1	A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e as crianças.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	6.1	O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	6.2	Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	6.2	Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída do	Pessoal Não

		estabelecimento.	Docente
1º Ciclo	6.1	• A organização e o funcionamento do agrupamento são bons.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• Estou satisfeito com o meu professor.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• Recomendo esta escola aos meus amigos.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• Tenho confiança na escola.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• As aulas têm em conta os horários dos transportes escolares.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• Colaboro com os meus colegas no sentido de cumprir as normas de segurança na escola.	Alunos
1º Ciclo	6.1	• As atividades extracurriculares (Inglês, Xadrez, Atividade Física, TIC.) contribuem para melhorar o meu desempenho.	Alunos
1º Ciclo	6.2	• As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração.	Alunos
1º Ciclo	6.2	• O serviço do bar é bom.	Alunos
1º Ciclo	6.2	• O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.	Alunos
1º Ciclo	6.2	• A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.	Alunos
1º Ciclo	6.2	• O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).	Alunos
1º Ciclo	6.1	• Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• Acompanho as atividades escolares do meu educando.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• As reuniões com o Professor Titular de Turma são úteis.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.1	• Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.	Encarregad o de

			Educação
1º Ciclo	6.1	Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.2	As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.2	As instalações da escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.2	Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.2	As formas de comunicação do Professor Titular de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.	Encarregad o de Educação
1º Ciclo	6.2	Procuro informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/integração na vida ativa.	Pessoal Docente
1º Ciclo	6.1	O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	6.1	O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	6.2	Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	6.2	Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	6.1	Acompanho as atividades escolares do meu educando.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	As reuniões com o Diretor de Turma são úteis.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular).	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos.	Encarregad o de Educação
2º/3º Ciclos	6.2	As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do	Encarregad o de

		assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.	Educação
2º/3º Ciclos	6.2	As formas de comunicação do Diretor de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.	Encarregado de Educação
2º/3º Ciclos	6.1	A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	6.1	O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	6.1	A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	6.1	O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	6.2	Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.	Assistentes Técnicos

4.2.7.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2º/3º CEB e Secundário	- Maior divulgação dos bons resultados dos alunos - Melhorar o envolvimento dos alunos nos clubes e projetos
1º CEB	Maior divulgação dos bons resultados do agrupamento

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º Ciclos	6.1	As refeições do refeitório são de qualidade.	Alunos
2º/3º Ciclos	6.1	Considero que os trabalhos de casa são marcados em número equilibrado, tendo em conta o horário dos alunos.	Alunos
2º/3º Ciclos	6.1	Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Alunos
2º/3º Ciclos	6.2	Conheço o Projeto Educativo.	Alunos
2º/3º Ciclos	6.1	Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.	Encarregado de Educação
2º/3º Ciclos	6.2	Os funcionários que lidam habitualmente com o público (assistentes operacionais, assistentes técnicos e outros) estão claramente identificados.	Assistentes Operacionais

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



Relatório de Autoavaliação

- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 30% dos Encarregados de Educação das Crianças do Pré-Escolar)
- Sei onde posso consultar o Projeto Educativo do Agrupamento. (cerca de 30% dos Alunos do 1º Ciclo)
- Sou bem atendido quando vou à Direção para tratar de algum assunto. (cerca de 40% dos Alunos do 1º Ciclo)
- A Biblioteca Escolar responde às necessidades dos alunos. (cerca de 40% dos Alunos do 1º Ciclo)
- As aulas de apoio ajudam-me a superar as minhas dificuldades. (cerca de 30% dos Alunos do 1º Ciclo)
- Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar. (cerca de 25% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração. (cerca de 20% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)
- Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento. (cerca de 35% dos Encarregados de Educação dos Alunos do 1º Ciclo)

4.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

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

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

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

6.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.

4.2.8.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	Utilização das novas tecnologias (AT e AO)
1.º CEB	Utilização das novas tecnologias (pelos AT e AO)
Comum ao Agrupamento	- PAA com impacto na comunidade - Participação de todos na construção do PE, PAA e RI

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	7.1	Gostaria de continuar a trabalhar neste jardim-de-infância.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.2	Os educadores participam na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.1	Estou familiarizado com os objetivos básicos do agrupamento por forma a realizá-los nas minhas áreas de trabalho.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	7.1	Sinto-me apoiado e respeitado.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	7.2	O pessoal não docente participa na tomada de decisões.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	7.1	Gostaria de continuar a trabalhar nesta escola.	Pessoal Docente
1º Ciclo	7.1	Estou familiarizado com os objetivos básicos do agrupamento por forma a realizá-los nas minhas áreas de trabalho.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	7.1	Sinto-me apoiado e respeitado.	Pessoal Não Docente

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

1º Ciclo	7.2	• O pessoal não docente participa na tomada de decisões.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	7.2	• O pessoal não docente participa na tomada de decisões.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	7.1	• Estou familiarizado com os objetivos básicos do agrupamento por forma a realizá-los nas minhas áreas de trabalho.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	7.2	• O pessoal não docente participa na tomada de decisões.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	7.2	• Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.	Assistentes Técnicos

4.2.8.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Avaliação das funções e do funcionamento dos serviços por parte do pessoal não docente
1.º CEB	• Melhoria da comunicação entre as escolas do 1º ciclo e a escola sede
Pré-escolar	• Melhoria da comunicação entre os jardins de infância e a escola sede/direção

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º Ciclos	7.1	• Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade.	Assistentes Operacionais

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

- Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos. (cerca de 30% do Pessoal Docente do 1º Ciclo)
- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)
- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade. (cerca de 50% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos)

4.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

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

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

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

4.2.9.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	Boa divulgação de atividades
Pré-Escolar	Boa divulgação de atividades.
Comum ao Agrupamento	Colaboração e participação dos EE na organização de algumas atividades

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	8.1	O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.1	A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no jardim-de-infância.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	8.2	O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Assistentes Operacionais
2º/3º Ciclos	8.1	A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Assistentes Técnicos
2º/3º Ciclos	8.2	O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	Assistentes Técnicos

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	Realização de atividades relacionadas com o saber estar
1.º CEB	Realização de atividades relacionadas com o saber estar
Pré-escolar	Dar a conhecer e dar maior visibilidade ao trabalho desenvolvido no pré-escolar

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º Ciclo	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.	Pessoal Docente

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

- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)



4.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

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

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

8.1. Resultados externos;

8.2. Resultados internos.

4.2.10.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Formas variadas de comunicação eficazes
Pré-Escolar	• Formas variadas de comunicação eficazes (comunicação interna das educadoras)
Comum ao Agrupamento	• Bom conhecimento dos alunos e do seu meio • Bom trabalho de análise dos resultados

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	9.1	• O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	9.2	• Os resultados internos do agrupamento são divulgados na comunidade educativa.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	9.1	• O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	9.2	• O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	9.2	• As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.2	• O Departamento, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.2	• Os resultados internos são divulgados na comunidade educativa.	Pessoal Docente
1º Ciclo	9.2	• A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	Pessoal Não Docente
1º Ciclo	9.2	• O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	Pessoal Não Docente
2º/3º Ciclos	9.2	• As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos.	Pessoal Docente
2º/3º Ciclos	9.2	• O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	Assistentes Técnicos

4.2.10.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
2.º/3.º CEB e Secundário	Aumentar os recursos humanos para rentabilizar todos os materiais e recursos existentes
1.º CEB	Melhoria e manutenção das instalações e equipamentos por parte das entidades competentes externas à escola
Pré-escolar	Equipamentos e instalações

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	9.2	O jardim-de-infância tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	9.2	Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.	Pessoal Não Docente

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

- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas. (cerca de 60% do Pessoal Não Docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas. (cerca de 50% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos)
- A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos. (cerca de 50% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes. (cerca de 25% dos Assistentes Técnicos do 2º e 3º Ciclos)

5 Análise crítica do processo

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

Tabela 3 – Análise crítica

Fatores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Empenho e disponibilidade de todos os membros da equipa.	Pouca receptividade e colaboração da maioria da comunidade escolar (principalmente docente) relativamente ao preenchimento dos questionários.
Existência de um ambiente de entreajuda e colaboração muito saudável entre todos os elementos da equipa, o que facilitou o desenvolvimento do trabalho de acordo com o cronograma definido	Limitação do tempo para o cumprimento de todas as tarefas inerentes ao processo, pelo facto de ter de ser conciliado com outras atividades.
Rigor no cumprimento dos prazos.	Dificuldade na articulação dos horários entre todos os elementos da EAA.
Apoio da Another step, nomeadamente da formação realizada	Dificuldades na gestão e relacionamento de toda a informação inerente ao processo.

6 Conclusão

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

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projeto;
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A taxa de adesão aos questionários CAF indicia algum envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação (realçando a necessidade de uma maior atenção aos encarregados de educação e do pessoal docente – que apresentou uma taxa de participação que merece atenção e melhoria);

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

⁷ O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação

- Alguns indicadores foram apresentados com constatações/observação/consenso e não com evidências concretas (a equipa considerou como área de melhoria os indicadores que foram classificados por observação e consenso);
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Ajustamentos, ainda que informal. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA, completando-o e procurando evidências que suportem os processos informais de avaliação realizados aos processos do Agrupamento;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de autoavaliação, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução dos resultados na sua globalidade e dos resultados-chave (nomeadamente ao nível da escola sede).
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efetuados, os pontos fortes e os aspetos a melhorar ou a desenvolver).



Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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