

Relatório de Autoavaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

(CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Autoavaliação da CAF:

Carla Anabela Albuquerque Faria; Donzília Mendes Silva; Isilda Celeste da Rocha e Pinto; Leonor Costa Mendes; Maria do Rosário Pinheiro da Cruz Tavares; Maria Gorete Tavares Batista Morence; Maria Isabel Martins Henriques Sá; Maria João Carvalho Oliveira Surrador; Maria Margarida Bastos Rodrigues; Marta Miguel Bastos Graça; Catarina Hipólito Tavares de Carvalho; Jorge Luís Junqueira Lopes; Niassa Odete Brás e Bastos Oliveira; Paula Cristina Martins Pereira; Rosa Maria de Jesus Ferreira Bastos

Consultoria externa:

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

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUÇÃO	8
1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	12
2 CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SEVER DO VOUGA.....	14
2.1 ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO	14
2.2 ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO DAS ESCOLAS DE 1.º CEB E JI	15
2.3 ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO DA ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DE SEVER DO VOUGA.....	15
3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA	17
3.1 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO	17
3.2 CRONOGRAMA DO PROJETO	18
3.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	19
3.3.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	19
3.3.2 <i>Questionários</i>	21
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	24
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	24
4.1.1 <i>Grelha de Autoavaliação</i>	24
4.1.2 <i>Questionários</i>	25
4.1.2.1 Níveis de participação	25
4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	26
4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente	31
4.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação	36
4.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	37
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA	38
4.2.1 <i>Introdução</i>	38
4.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	39
4.2.2.1 Pontos Fortes.....	39
4.2.2.2 Aspetos a Melhorar	41
4.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	42
4.2.3.1 Pontos Fortes.....	42

4.2.3.2	Aspetos a Melhorar	43
4.2.4	<i>Critério 3 – Pessoas</i>	44
4.2.4.1	Pontos Fortes.....	44
4.2.4.2	Aspetos a Melhorar	45
4.2.5	<i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	47
4.2.5.1	Pontos Fortes.....	47
4.2.5.2	Aspetos a Melhorar	48
4.2.6	<i>Critério 5 – Processos</i>	50
4.2.6.1	Pontos Fortes.....	50
4.2.6.2	Aspetos a Melhorar	52
4.2.7	<i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	54
4.2.7.1	Pontos Fortes.....	54
4.2.7.2	Aspetos a Melhorar	56
4.2.8	<i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	58
4.2.8.1	Pontos Fortes.....	58
4.2.8.2	Aspetos a Melhorar	59
4.2.9	<i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	60
4.2.9.1	Pontos Fortes.....	60
4.2.9.2	Aspetos a Melhorar	61
4.2.10	<i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	62
4.2.10.1	Pontos Fortes.....	62
4.2.10.2	Aspetos a Melhorar	62
5	ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (COLHIDO JUNTO DA EAA)	64
6	CONCLUSÃO	65
	BIBLIOGRAFIA	66

Índice de Siglas

AA – Autoavaliação

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

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

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

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

Índice de Figuras

Figura 1 - Qualidade nas escolas.....	9
Figura 2 - Amigo Crítico	11
Figura 3 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP.....	12
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE	13
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação.....	17
Figura 6 - Cronograma do projeto	19
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA	20
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006).....	20
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006.....	21
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND	22
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	23

Índice de Gráficos

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

Gráfico 25 - Caraterização do género do PND do 1º CEB	34
Gráfico 26 - Caraterização do género do PND do pré-escolar	34
Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede	35
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério	35
Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos	36
Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação	36
Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério	37

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 Sever de Vouga 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 Sever de Vouga, 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*.

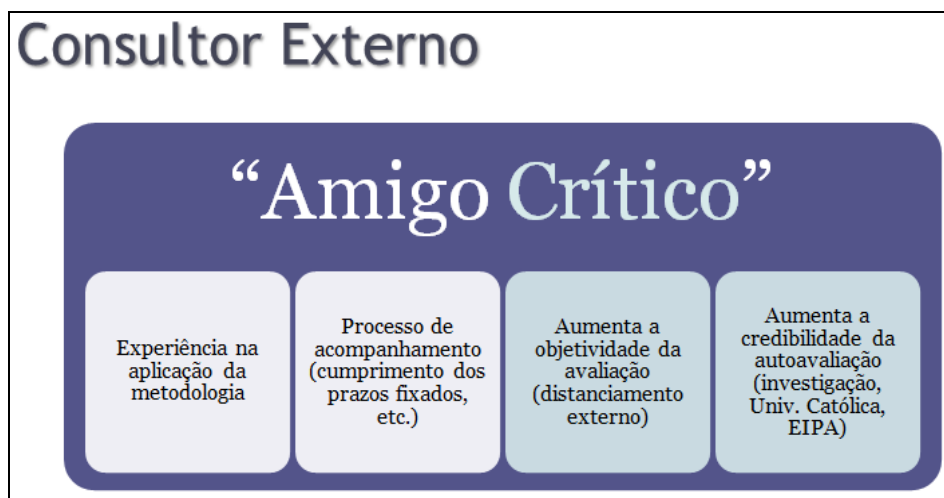


Figura 2 - Amigo Crítico

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:

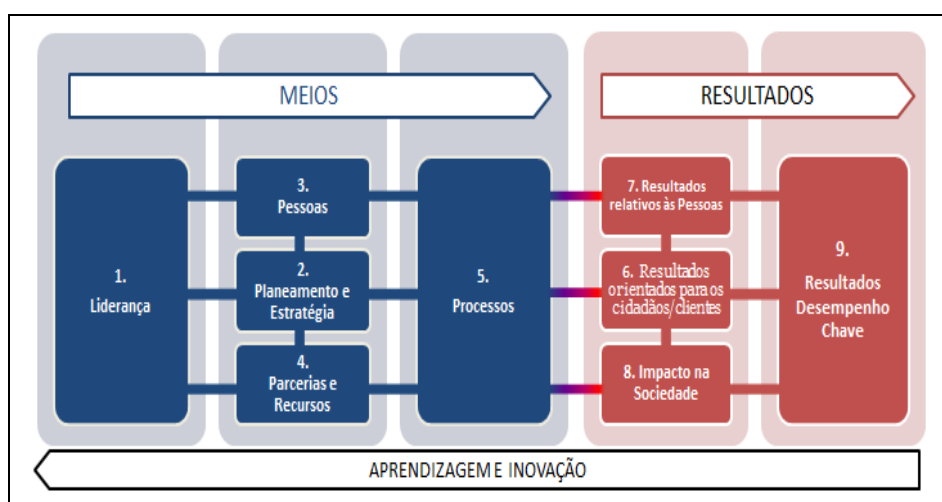


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

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*):

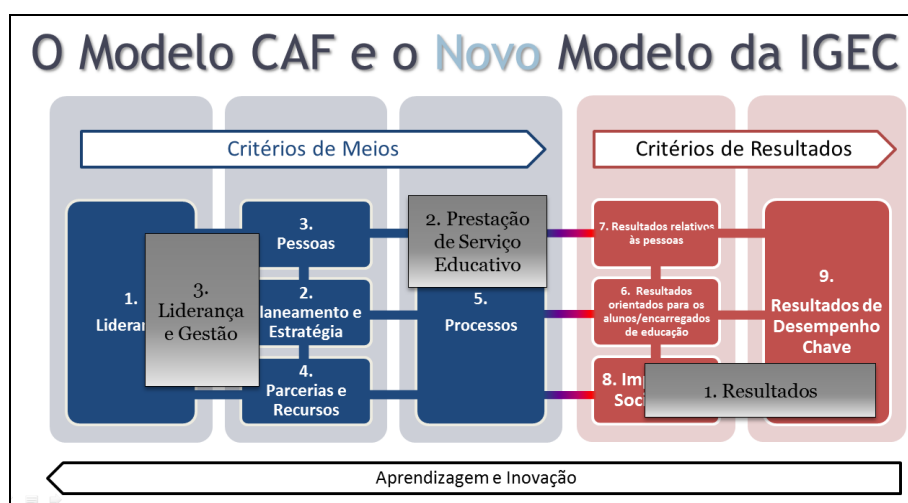


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Caracterização do Agrupamento de Escolas de Sever do Vouga

2.1 Enquadramento geográfico

A atual configuração do Agrupamento de Escolas de Sever do Vouga data de 1 de julho de 2010. Integra todos os Jardins-de-infância e Escolas do 1º CEB do concelho e a Escola Básica e Secundária de Sever do Vouga que foi criada, com esta designação a 1 de Julho de 2010, onde funciona a sede do Agrupamento.

Esta escola resultou do processo de fusão entre a até então designada Escola Secundária com 3.º CEB e a extinta Escola Básica n.º 2, de Sever do Vouga. A raiz destes dois estabelecimentos de ensino está nas instalações do antigo Colégio Externato do Vouga, pois, em setembro de 1975, com o alargamento da rede do ensino secundário público a Sever do Vouga, albergou a recém-criada Escola Secundária de Sever do Vouga, onde, por sua vez, também já funcionava a Escola Preparatória de Sever do Vouga. Em 1984, a Escola Secundária de Sever do Vouga mudou para instalações próprias, integradas numa zona verde à entrada da vila de Sever do Vouga, contíguas a este espaço inicial, onde, à data, apenas já funcionava a Escola Preparatória, tendo estas instalações novas sido razão suficiente para alargar a oferta de cursos, limitada, até então, por falta de espaço.

A atual Escola Básica e Secundária de Sever do Vouga está implantada nos terrenos das antigas escolas Básica n.º 2 e Secundária com 3º CEB de Sever do Vouga, sendo a sua localização na freguesia de Sever do Vouga, uma das nove freguesias que compõem o nosso concelho. Situado no centro do país, mais concretamente no limite Oriental do Distrito de Aveiro, este concelho encontra-se na proximidade de centros urbanos importantes – Aveiro, Porto, Coimbra e Viseu. Tem como vizinhos os concelhos de Vale de Cambra, Albergaria-a-Velha, Águeda, Oliveira de Frades e Oliveira de Azeméis.

Embora faça parte da Beira Litoral, as características geomorfológicas e culturais, refletidas no património edificado e popular, determinam uma tipicidade própria de uma região do interior e Sever do Vouga acaba por ser muito mais um espaço de transição entre a Beira Litoral (serra) e o Litoral propriamente dito.

Apesar de não se tratar de um concelho com uma vasta área geográfica (129,6 Km²), os agregados populacionais estão dispersos e os alunos, oriundos das diferentes freguesias, ocupam muito do seu tempo nas viagens de ida e volta, o que dificulta o trabalho pessoal de consolidação de aprendizagens e o relacionamento familiar e social.

Estando a escola situada na sede do concelho, serve maioritariamente a população provinda das suas freguesias com características rurais.

Nesta instituição escolar funcionam, em regime diurno, o 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico Regular, Cursos de Educação e Formação de Jovens de tipo 3, nível II, Percursos Curriculares Alternativos, e, no Ensino Secundário, Cursos Científico-Humanísticos e Cursos Profissionais. Em regime noturno, funcionam Cursos de Educação Formação de Adultos, de Dupla Certificação. Funciona igualmente o Centro Novas Oportunidades desta Escola, onde se desenvolve o processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências para o nível Básico e Secundário.

2.2 Enquadramento geográfico das Escolas de 1.º CEB e JI

No concelho de Sever do Vouga existem dez estabelecimentos de educação Pré-Escolar e dez do 1.º Ciclo do Ensino Básico que se distribuem equitativamente pelas nove freguesias, exceção feita à sede de concelho onde há dois Jardins de Infância e duas Escolas Básicas, sendo que um de cada um destes estabelecimentos se localiza na Senhorinha, aldeia pertencente à sede do concelho, que dista sensivelmente a 3 Km, e os outros dois na sede do próprio concelho.

Os estabelecimentos de educação/ensino encontram-se em bom estado de conservação, apesar de serem edifícios cuja construção remonta aos finais do século XX, já que foram todos intervencionados.

De destacar os Jardins de Infância de Silva Escura e de Sever do Vouga, construídos em meados da década de 90, e o de Rocas do Vouga, no início do século XXI, pelas excelentes condições físicas e de apetrechamento dos respetivos espaços.

Merecem especial destaque a Escola Básica de Couto de Esteves e a de Rocas do Vouga, cujas obras de construção terminaram em dezembro de 2011, estando prevista a sua ocupação ainda em fevereiro de 2012 e, como tal, os edifícios que melhores condições apresentam, quer em termos físicos, quer materiais.

Neste momento, o estabelecimento que se encontra com instalações mais deficitárias e, portanto, a necessitar de obras urgentes é a Escola Básica de Sever do Vouga, sita na sede do concelho, e onde o número de alunos é mais elevado.

De referir a Escola Básica de Vala, sita na freguesia de Silva Escura, que, apesar de apresentar boas condições físicas, não tem capacidade para todas as turmas existentes.

2.3 Enquadramento geográfico da Escola Básica e Secundária de Sever do Vouga

A Escola Básica e Secundária de Sever do Vouga (EBSSV) pode agora contar com espaços adequados à ação educativa e à sua oferta formativa e dos quais destacamos:

- 33 Salas Normais
- 1 Salas de Educação Tecnológica + 2 Salas de Educação Visual + 2 Salas de Educação Visual e Tecnológica
- 1 Sala de Desenho
- 1 Sala de Música
- 1 Sala de Oficina Artes
- 2 Salas de Pequenos Grupos
- 1 Sala de Grandes Grupos
- 6 Laboratórios Ciências Experimentais
- 5 Laboratórios de Informática
- 1 Oficina de Informática
- 1 Oficina de Metalomecânica
- 1 Oficina de Animações (2 camarins)
- 1 Pavilhão Desportivo + 2 Ginásios
- 1 Sala de Departamentos - polivalente
- 1 Sala de Repouso Professores
- 1 Sala de repouso (alunos) - polivalente
- 1 Sala de repouso – Pessoal não Docente
- 1 Biblioteca
- 3 Salas de reunião + 4 Gabinetes de Atendimento aos Pais
- 1 Bar + 1 Cantina
- 1 Unidade de Apoio à Multideficiência
- 1 Loja do Aluno (Papelaria; Reprografia; Carregamento de cartões)
- Gabinetes da Direção; do CNO; da Educação Especial; do SPO; dos Diretores de Turma; da Associação de Pais; da Associação de Estudantes; e da Rádio da Escola

A escola integra ainda um conjunto de equipamentos, fruto do investimento em vários projetos ao longo de muitos anos, e que permitem a assunção do espaço como lugar ativo de divulgação e construção da cultura, da ciência e das artes, aberto à comunidade que a rodeia.

A Escola funciona das 08:30 às 24:00 horas.

Fruto da proposta de todos, o edifício da EBSSV, requalificado, tem sido alvo da aprovação e agrado por parte da comunidade educativa, os seus espaços (interiores e exteriores) são consensualmente considerados como agradáveis e propiciadores de um bom clima para o trabalho e para o convívio.

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:

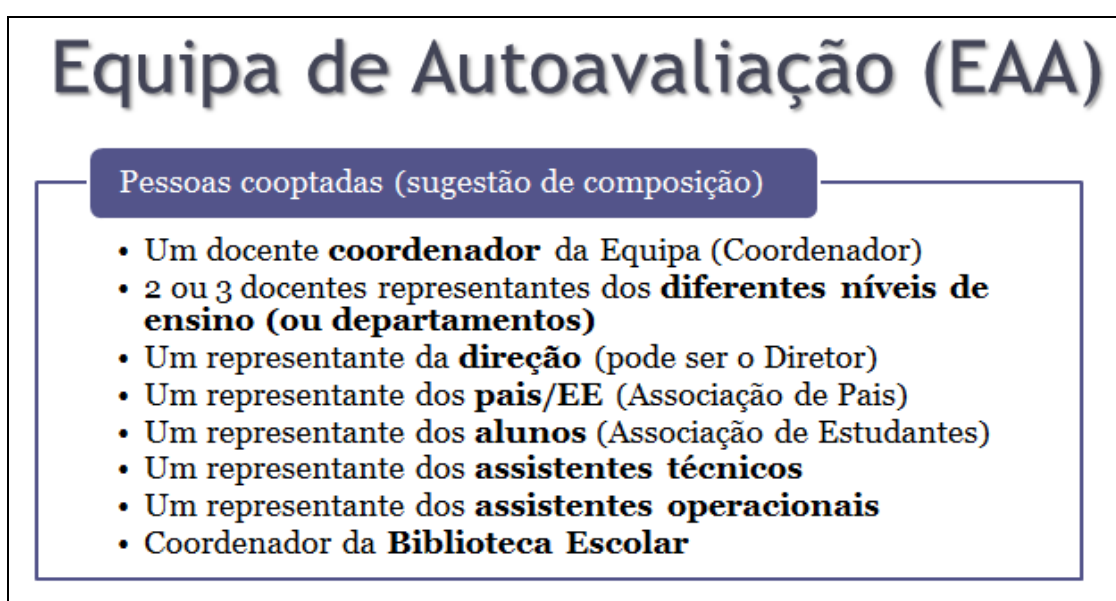


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Autoavaliação

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

- Coordenadora da equipa
 - Rosa Maria de Jesus Ferreira Bastos
- Representante da Direção (Diretora)
 - Maria do Rosário Pinheiro da Cruz Tavares
- Representantes do pessoal docente
 - Donzília Mendes Silva (pré-escolar)
 - Maria Isabel Martins Henriques Sá (1º Ciclo)
 - Niassa Odete Brás e Bastos Oliveira (2º Ciclo)
 - Maria João Carvalho Oliveira Surrador (3º Ciclo e Secundário)
 - Carla Anabela Albuquerque Faria (3º Ciclo e Secundário)

- Maria Margarida Bastos Rodrigues (3º Ciclo e Secundário)
- Representantes do pessoal não docente
 - Isilda Celeste da Rocha e Pinto (Assistente técnico)
 - Leonor Costa Mendes (Assistente operacional)
- Representantes da Associação de Pais/encarregados de educação
 - Maria Gorete Tavares Batista Morence (APEEEBSSV)
 - Paula Cristina Martins Pereira (APEE EPE e 1.ºCEB)
- Representantes dos alunos (em regime de alternância)
 - Catarina Hipólito Tavares de Carvalho
 - Jorge Luís Junqueira Lopes
 - Marta Miguel de Bastos Graça

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas de Sever de Vouga 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 Sever de Vouga, que teve início em Novembro 2012, desenrolou-se da seguinte maneira:

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

O cronograma do projeto do Agrupamento de Escolas de Sever de Vouga é ilustrado na figura seguinte:

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

Figura 6 - Cronograma do projeto

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 iden-

tificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objetivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão do agrupamento.

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

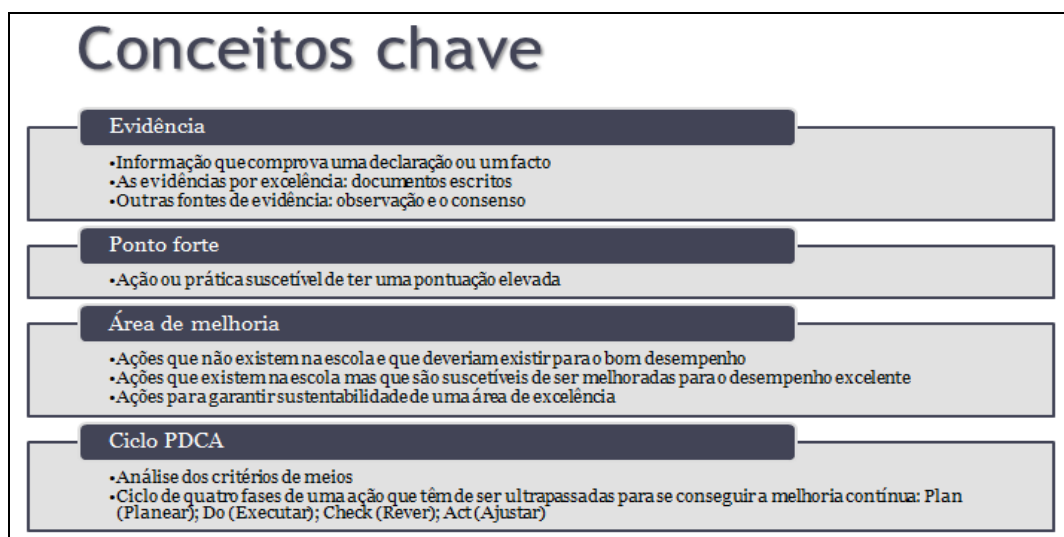


Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar
Ciclo PDCA Inexistente	Não há ações nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	0
P (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)	Revisamos/avaliámos as ações implementadas (ainda que informalmente)	5
	Revisamos/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, revisito e ajustado regularmente	9
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisito e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10

Figura 8 - 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 9 - 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*):

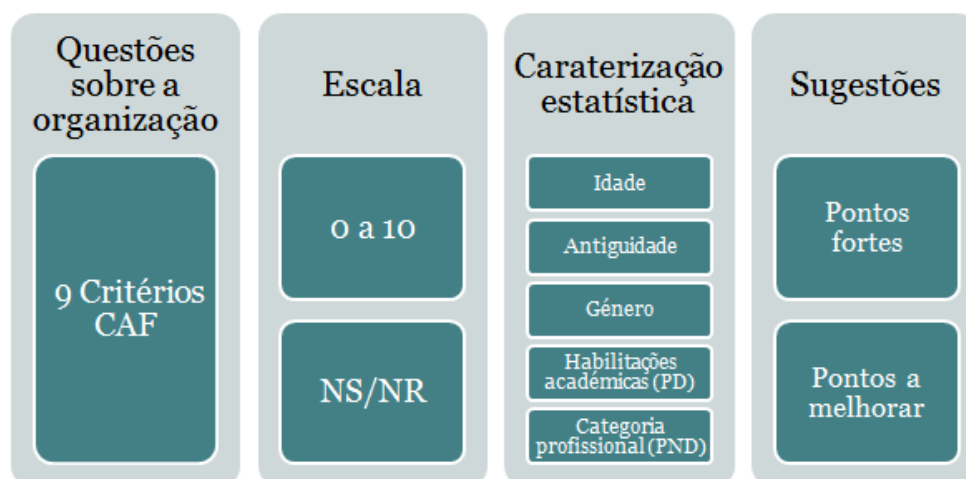


Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

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



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

Aos alunos, encarregados de educação, PD e PND a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários *on-line*.

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

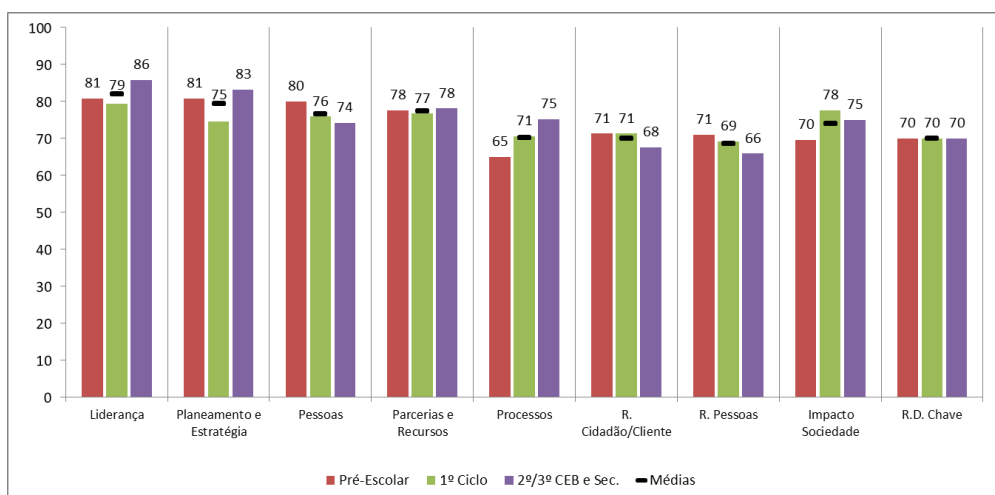


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Autoavaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe alguma 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 informalmente. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA passando para um ciclo completo, 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 para as pessoas (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:

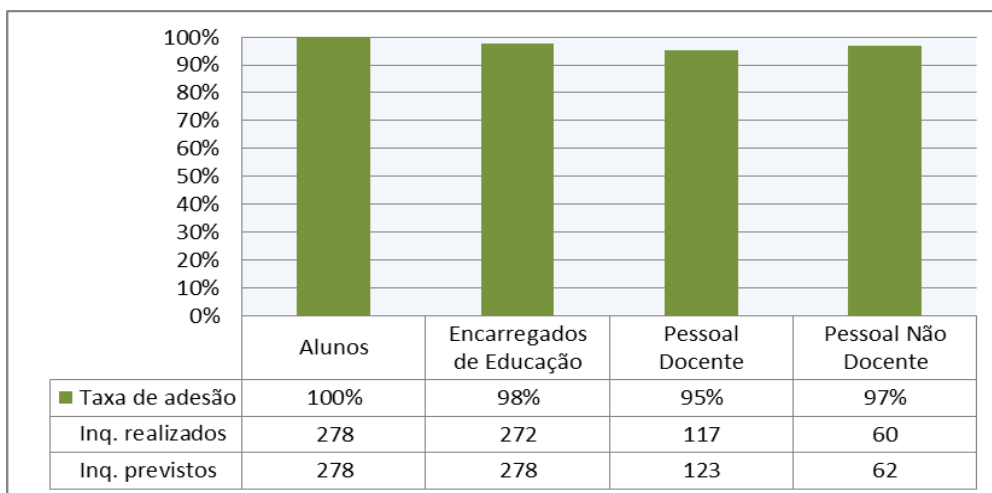


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário

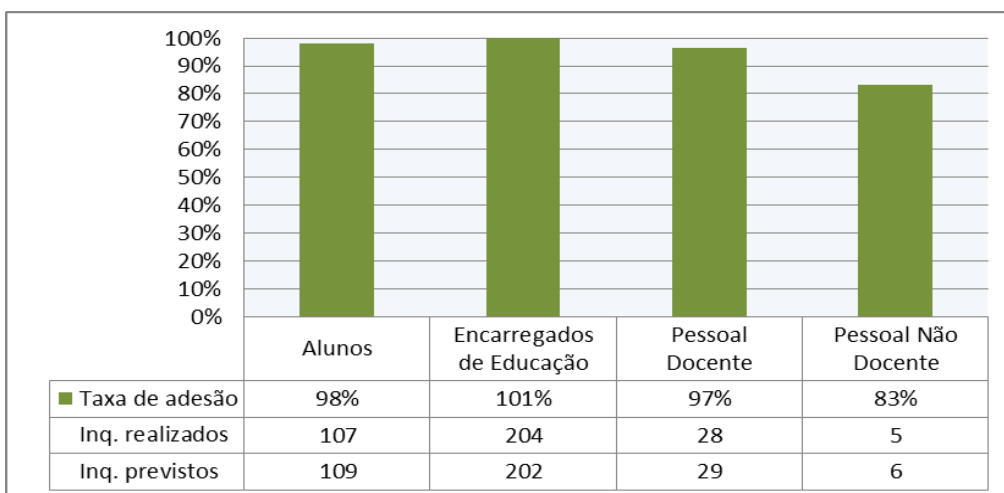


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

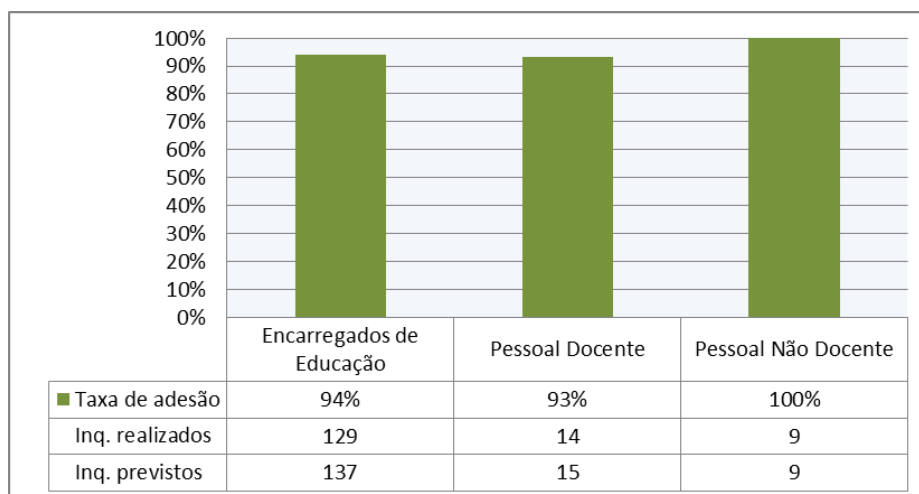


Gráfico 4 - Taxa de adesão do pré-escolar

4.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

4.1.2.2.1 Caraterização dos inquiridos

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

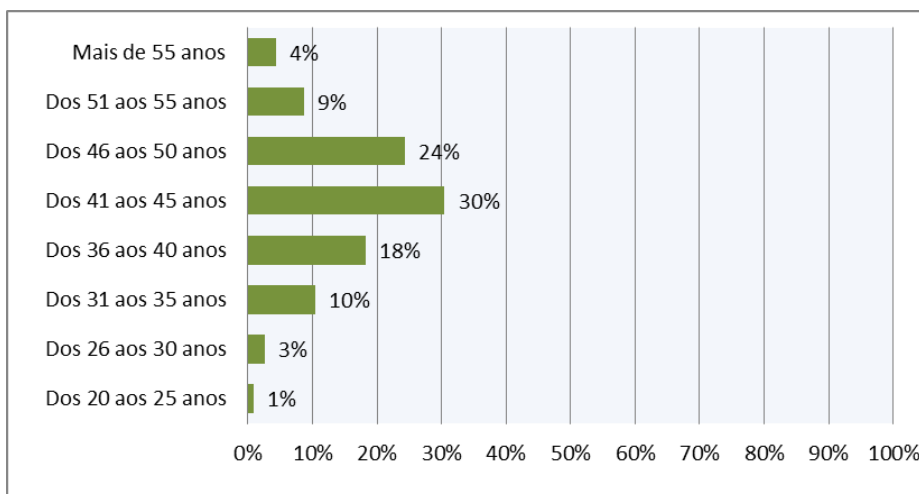


Gráfico 5 - Caraterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

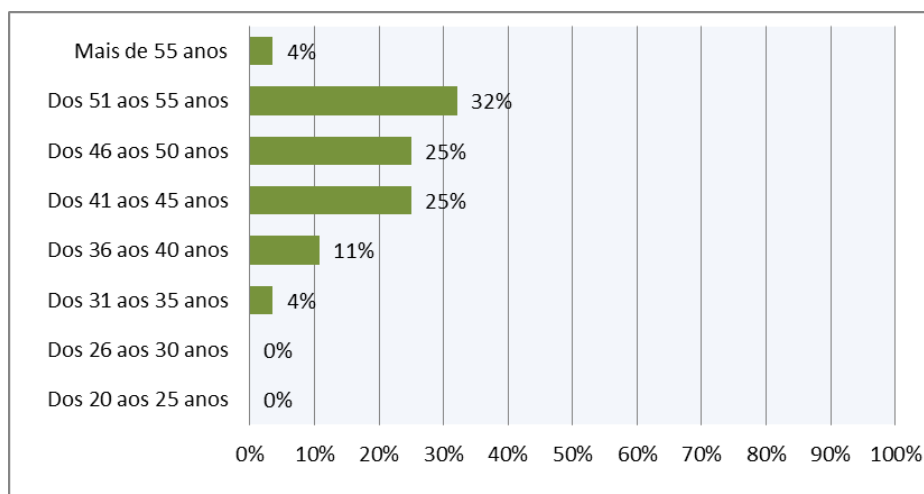


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

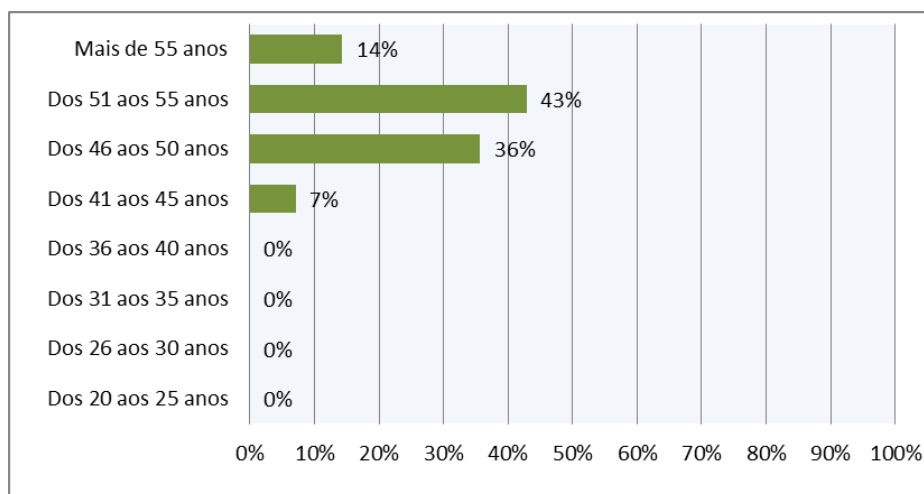


Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar

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

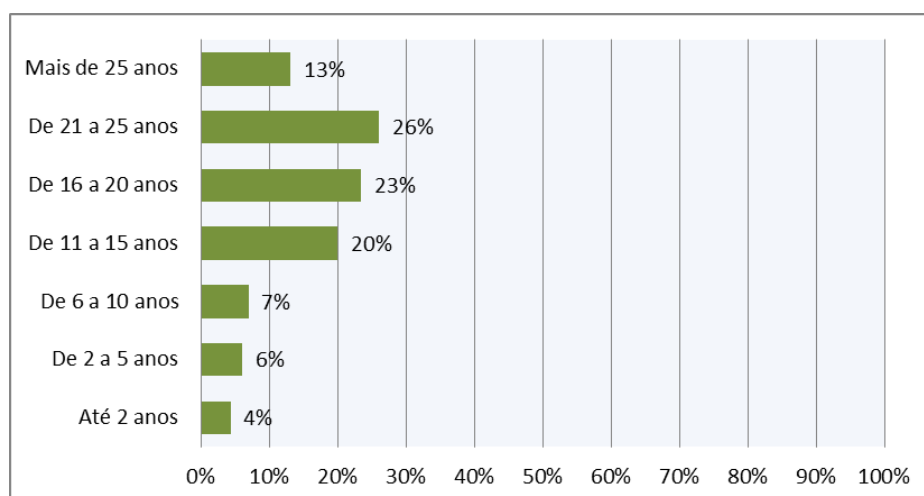


Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

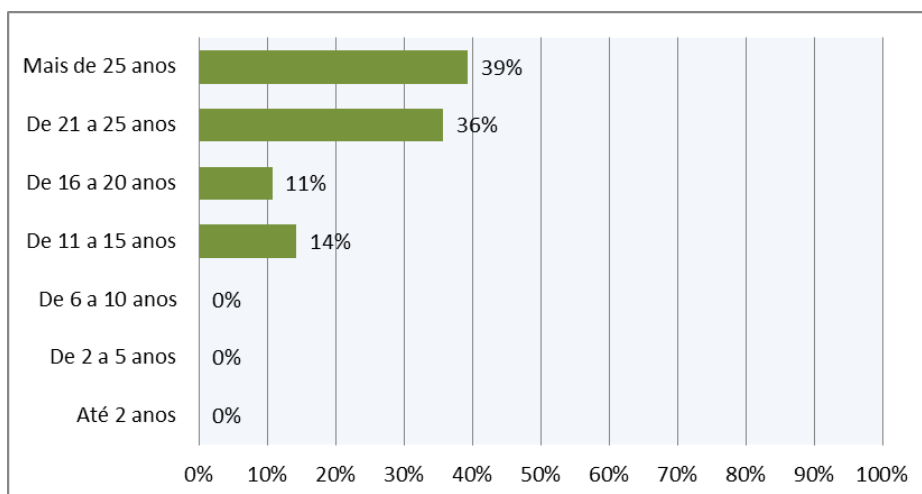


Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB

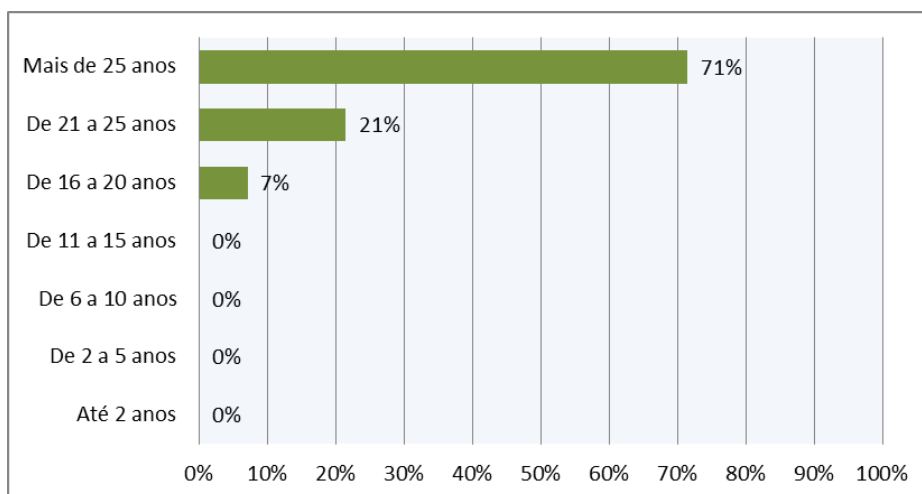


Gráfico 10 - Antiguidade do PD do pré-escolar

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

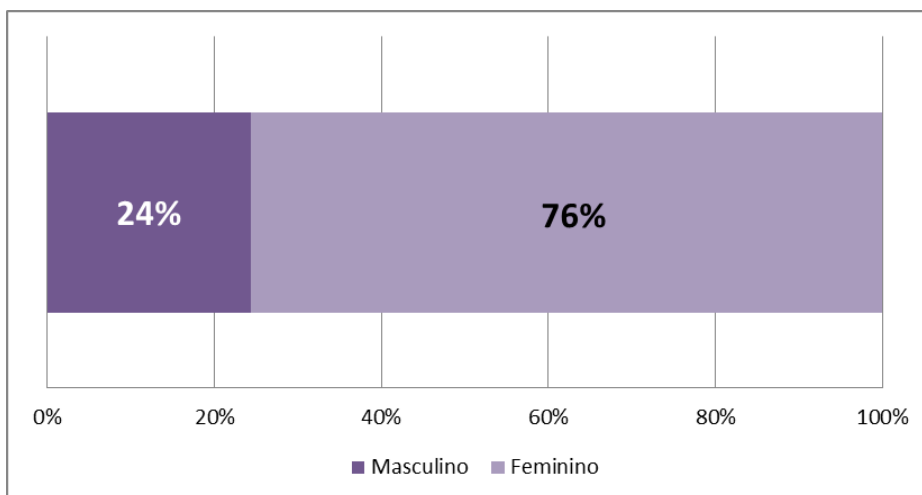


Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

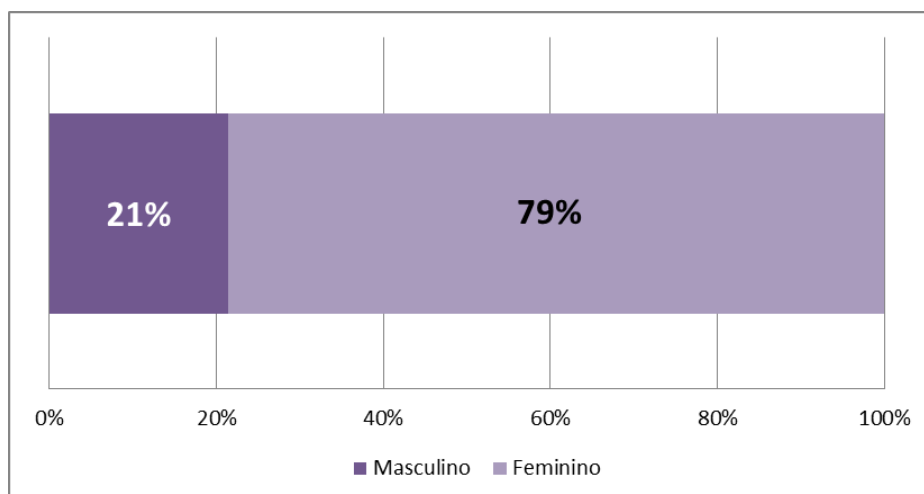


Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB

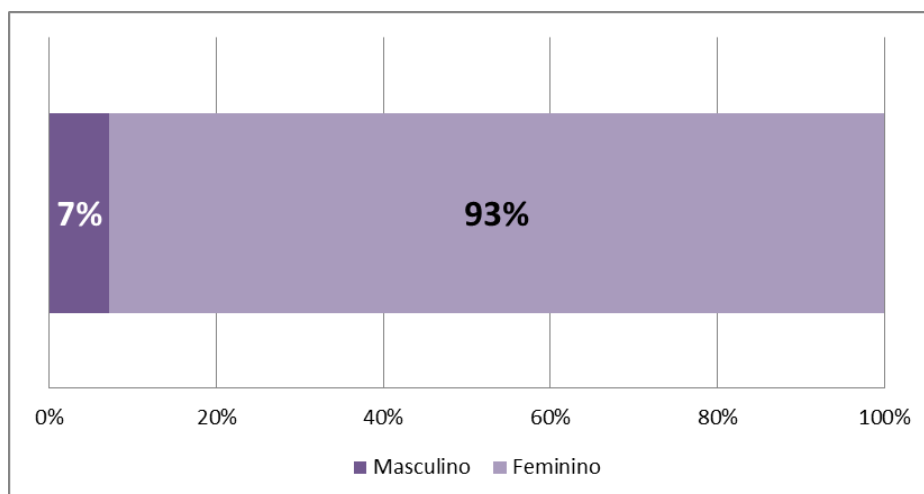


Gráfico 13 - Caracterização do género do PD do pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

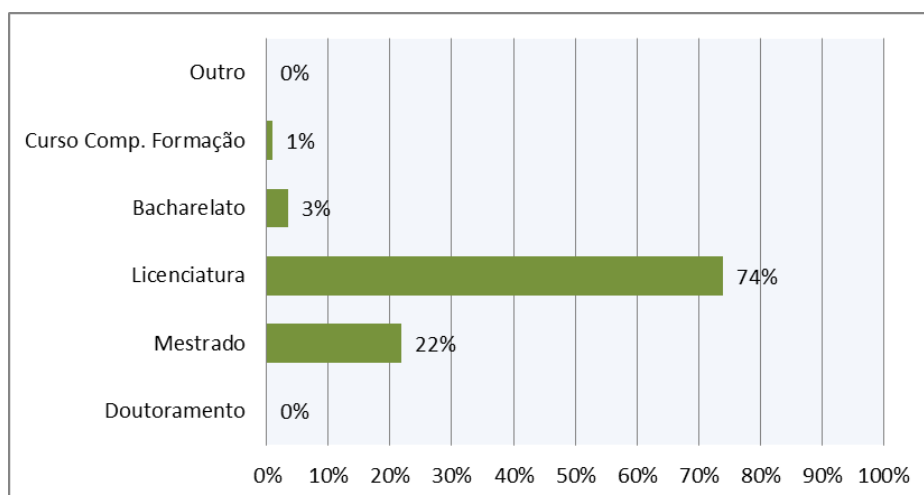


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

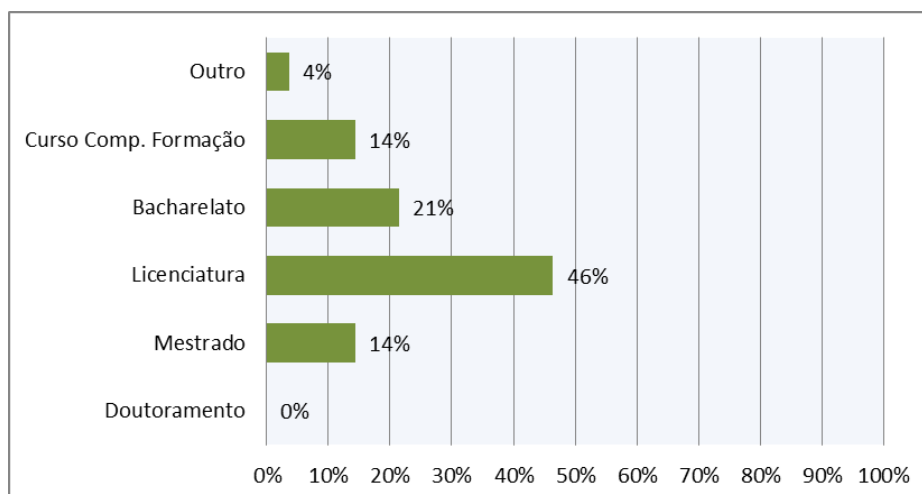


Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

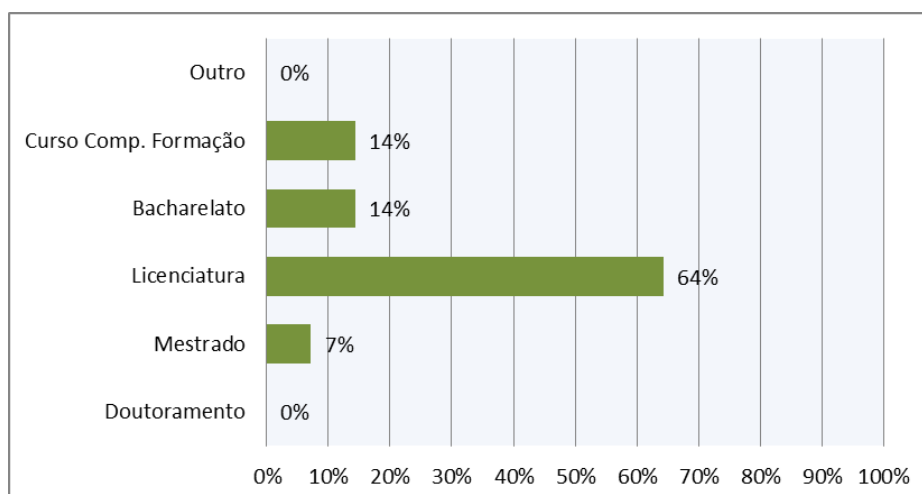


Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD do pré-escolar

4.1.2.2.2 Resultados por critério

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

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

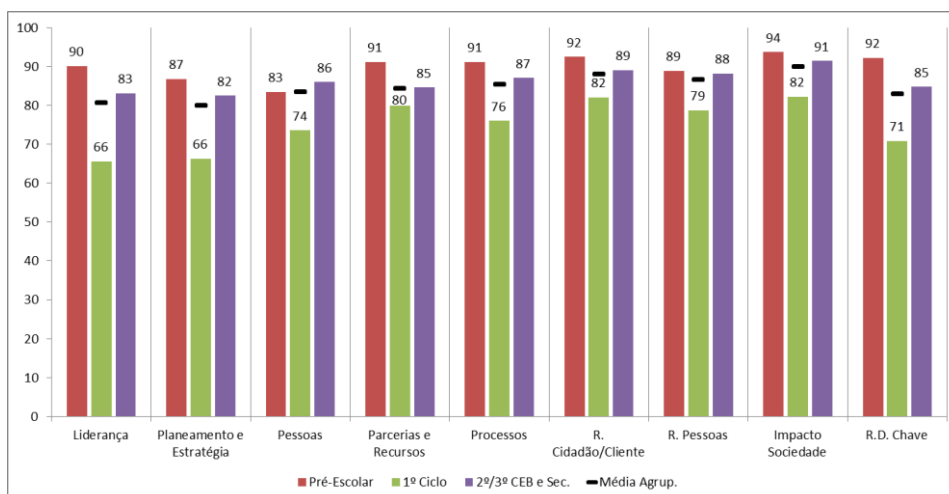


Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério

Da análise do gráfico 17, conclui-se:

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

4.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

4.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

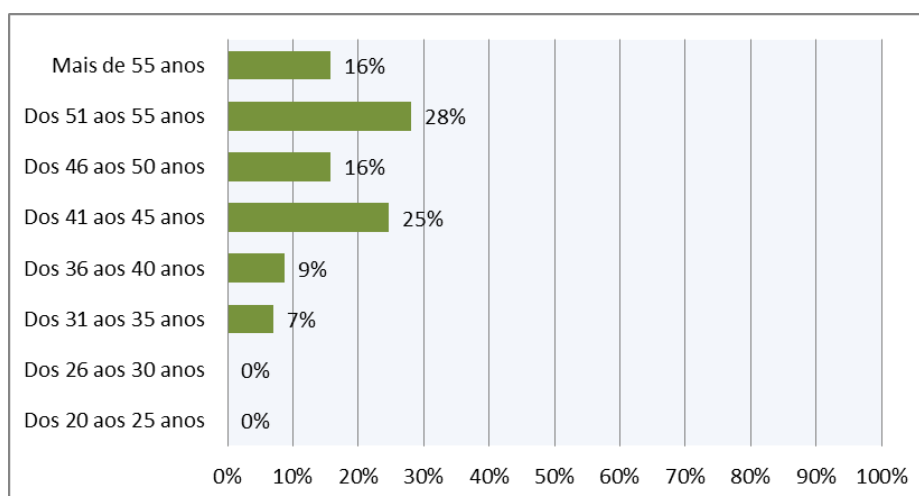


Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

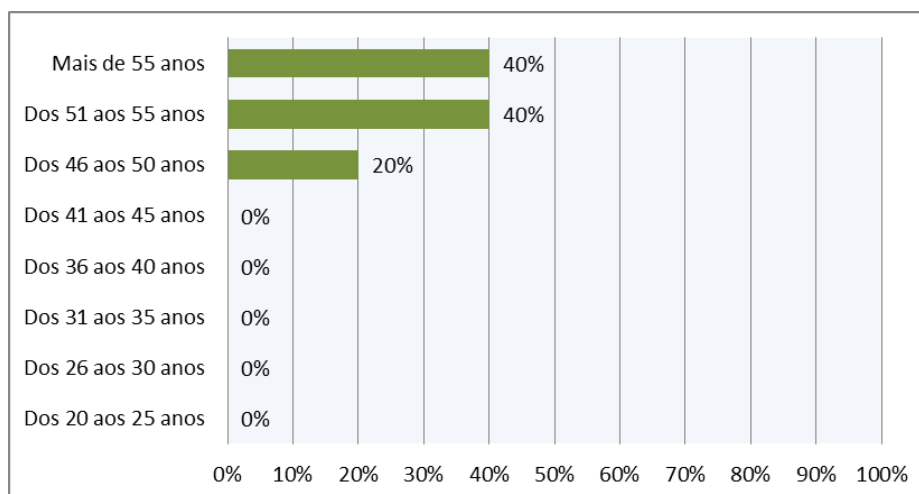


Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB

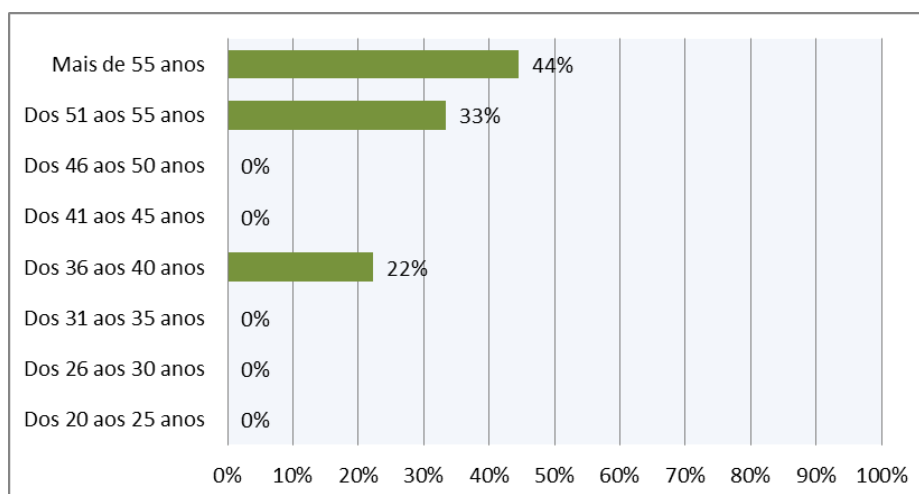


Gráfico 20 - Caracterização etária do PND do pré-escolar

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

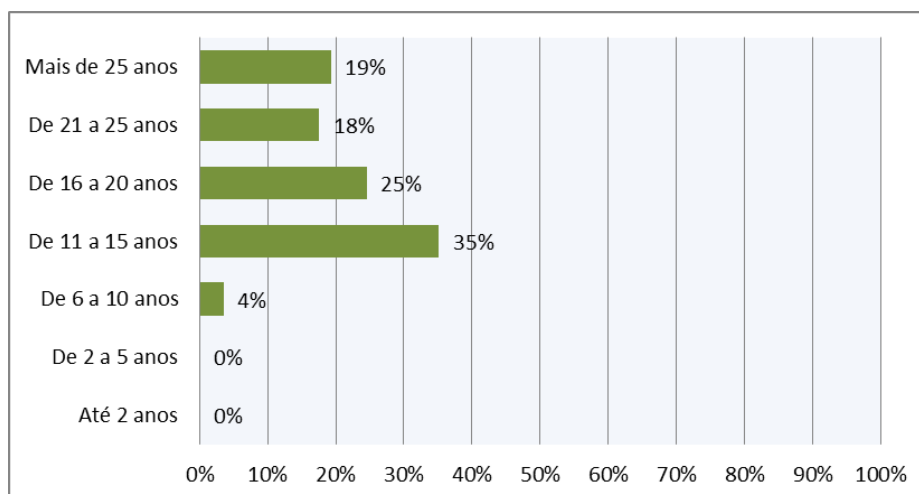


Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

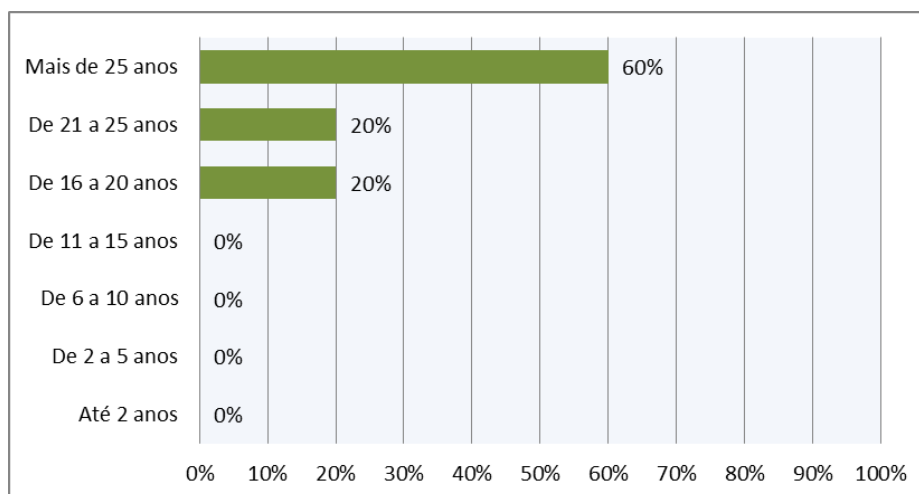


Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB

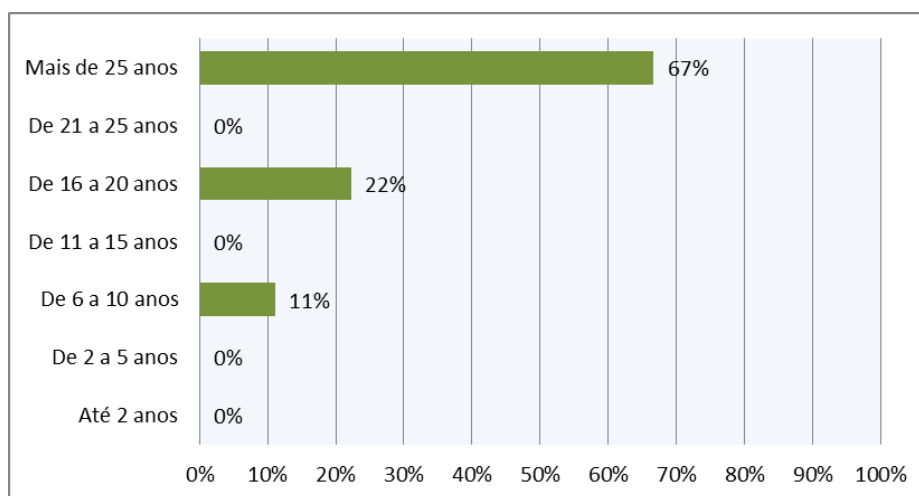


Gráfico 23 - Antiguidade do PND do pré-escolar

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

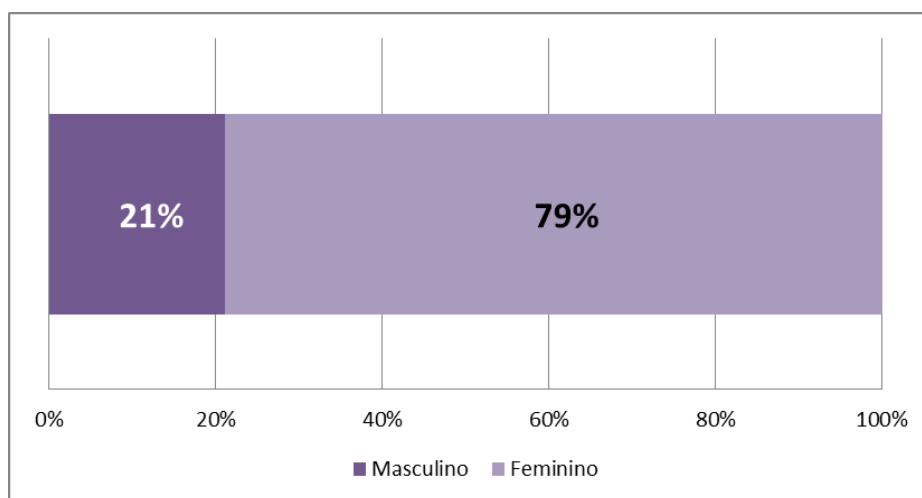


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

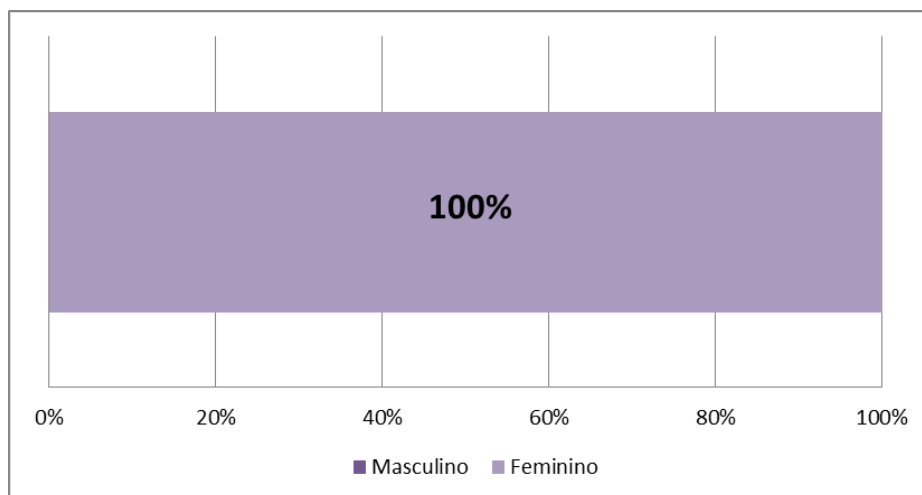


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

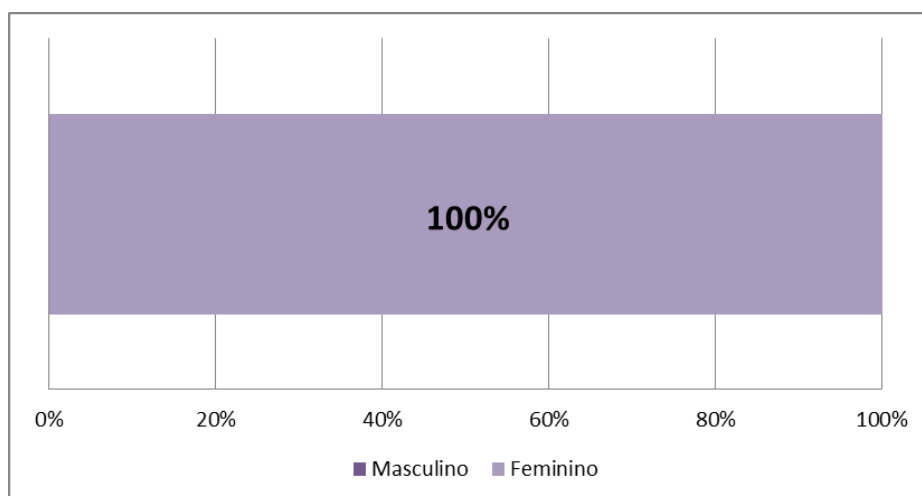


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND do pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 80% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

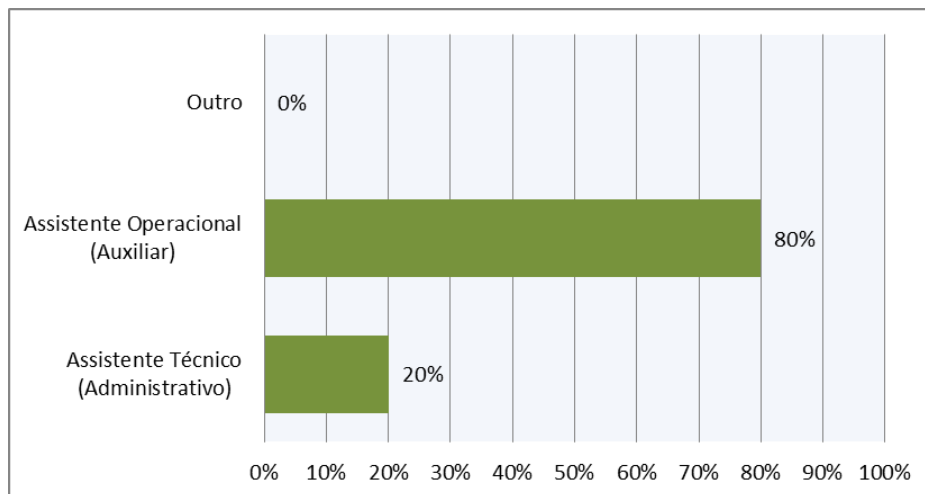


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional da escola sede

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:

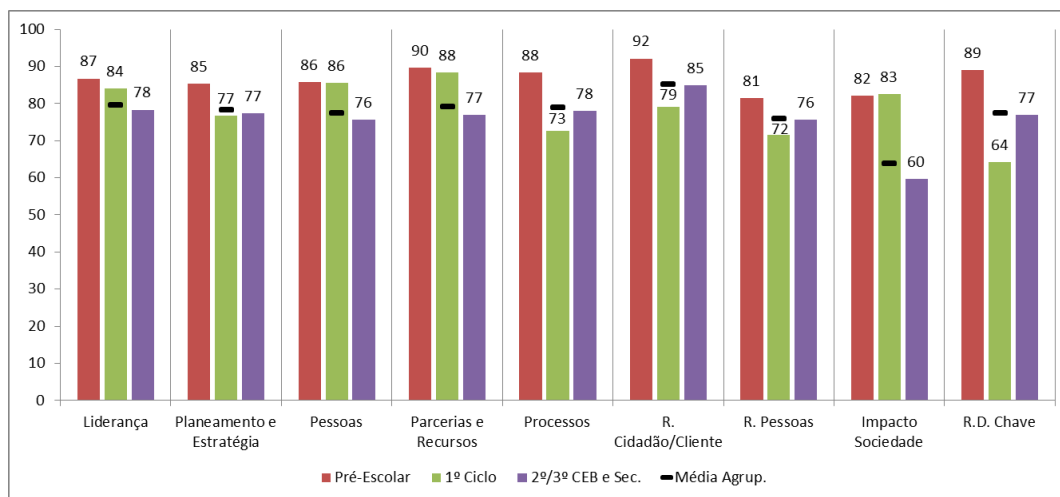


Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério

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;
- Existe uma grande heterogeneidade de classificações em todos os critérios.

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:

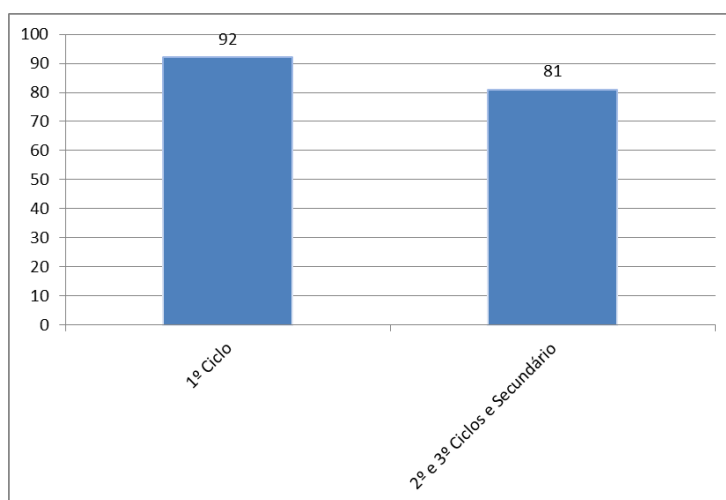


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações acima de 80 valores (numa escala de 0 a 100).

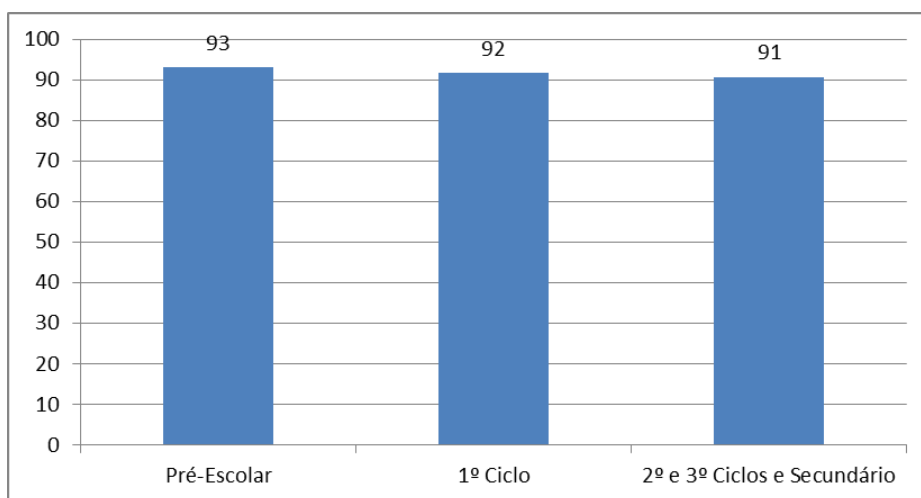


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

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

- Existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Não se consegue evidenciar grandes diferenças no nível da satisfação dos encarregados de educação dos alunos da escola sede comparativamente com os restantes estabelecimentos de ensino.

4.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

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

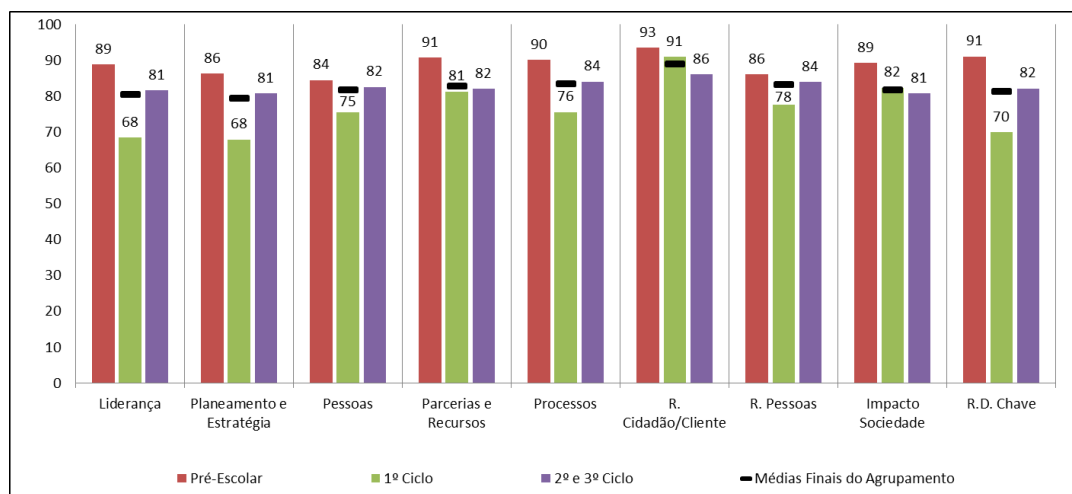


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

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

4.2 Análise qualitativa

4.2.1 Introdução

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

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

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

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

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

4.2.2 Critério 1 – Liderança

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

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

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

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

4.2.2.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Empenho da Direção na organização, gestão e avaliação; • Articulação entre os diversos órgãos de gestão do Agrupamento; • Promoção de parcerias estratégicas, locais e limítrofes; • Promoção do reconhecimento público do AESV.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Agrupamento	1.1	• A Direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.1	• Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição.	Pessoal 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	• A Direção respeita as decisões relativas à gestão curricular e às de caráter pedagógico adotadas no departamento do pré-escolar.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	1.2	Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida do agrupamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	1.3	A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	1.3	O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.	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
Pré-Escolar	1.4	O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.1	A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.1	Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.1	O Coordenador de Departamento lidera os professores do departamento na consolidação de práticas interdisciplinares.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.1	Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.2	A Direção promove a criação de estruturas e processos de acordo com os objetivos e as atividades do agrupamento, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	1.2	A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.2	A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria do agrupamento às necessidades da comunidade e interesses dos alunos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.2	Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.3	A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	1.3	O chefe mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	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 CEB e Secundário	1.4	O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços.	Pessoal Docente

4.2.2.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	• Criação (e aperfeiçoamento) de mecanismos de supervisão da prática pedagógica; • Criação (e aperfeiçoamento) de instrumentos de regulação e de monitorização, sistemáticos e formativos, das funções dos Assistentes Operacionais (check list de cumprimento de tarefas / memorandos, etc...).

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

- Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar)
- O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar)

4.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

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

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

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

2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes.

2.2. Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.

2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa.

2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.

4.2.3.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Normalização de documentos no AESV; • Projeto Educativo/PEA/PAA/RI, critérios gerais de avaliação ajustados à realidade e às necessidades do Agrupamento e da Comunidade escolar; • Canais institucionais eficazes e facilitadores da comunicação (vertical e horizontal); • Promoção da avaliação interna (do Agrupamento); • Implementação de estratégias de modernização e de inovação; • Boa rentabilização dos recursos humanos, materiais e físicos.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	2.1	• O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.3	• O agrupamento implementa o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno, e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	2.4	• O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	2.1	O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	2.2	A Direção e o Conselho Pedagógico avaliam a eficácia das estratégias desenvolvidas.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	2.3	O Coordenador de Departamento assegura, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa, a adoção de metodologias específicas.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	2.4	O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.	Pessoal Docente

4.2.3.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	- Criação de Memorandos das Reuniões Periódicas entre Direção, Coordenadores de PND e PND; - Criação/implementação sistemática de mecanismos de supervisão pedagógica; - Partilha (mais consciente e mais generalizada, dentro e entre Departamentos Curriculares) de boas-práticas pedagógicas específicas.

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

- A Direção e o Conselho Pedagógico avaliam a eficácia das estratégias desenvolvidas (cerca de 20% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- A Direção promove, periodicamente, uma reflexão participada sobre o Regulamento Interno, por forma a adequá-lo às mudanças e aos contextos do agrupamento (cerca de 25% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)

4.2.4 Critério 3 – Pessoas

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

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

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

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

4.2.4.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
2.º/3.º CEB e Secundário	• Trabalho cooperativo entre docentes da mesma subcoordenação disciplinar
1.º CEB	• Trabalho cooperativo entre docentes da mesma subcoordenação disciplinar/departamento – EPE /1.ºCEB.
Pré-Escolar	• Trabalho cooperativo entre docentes da mesma subcoordenação disciplinar/departamento – EPE /1.ºCEB.
Comum ao Agrupamento	• Gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos; • Introdução e potenciação de novas formas de trabalho e novas tecnologias.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	3.2	• A Direção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias.	• Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.2	• Participo em atividades de formação contínua para atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no meu campo de especialidade.	• Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.3	• O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa.	• Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	3.3	• O Coordenador de Departamento coordena de forma eficiente a equipa de educadores com que trabalha.	• Pessoal Docente
Pré-Escolar	3.3	• Os educadores desenvolvem habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências.	• Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	3.2	Participo em atividades de formação contínua para atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no meu campo de especialidade.	Pessoal Docente
1º CEB	3.3	A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.1	A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.1	A Direção analisa regularmente as carências atuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	3.1	A Direção presta particular atenção às necessidades dos funcionários com deficiências ou incapacidades.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.2	A Direção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.2	A Direção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.2	O agrupamento incentiva e facilita a frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	3.2	Participo em atividades de formação contínua para atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no meu campo de especialidade.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.3	O Diretor de Turma coordena de forma eficiente a equipa de professores do Conselho de Turma.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.3	O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	3.3	Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho.	Pessoal Não Docente

4.2.4.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	- Dinamização de ações de formação de curta duração para Assistentes Operacionais, na sede do Agrupamento, dinamizadas por recursos humanos próprios; - Promoção de (mais) trabalho cooperativo a nível intra e interdepartamental e de outras coordenações (Coordenação de Direção de Turma).

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

- A Direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos (cerca de 20% do pessoal docente do Pré-Escolar, 40% do 1º Ciclo e 45% do 2º/3º Ciclos e Secundário)

4.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

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

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

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

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

4.2.5.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Promoção empenhada de parcerias estratégicas, locais e limítrofes; • Gestão otimizada da utilização dos espaços, equipamentos e recursos financeiros do Agrupamento.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.2	• O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).	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	• As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	4.4	O educador fomenta o desenvolvimento de projetos inovadores, internos e externos, geradores de conhecimento envolvendo a comunidade educativa.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	4.5	Considero que as aplicações informáticas existentes no jardim-de-infância são funcionais e correspondem às necessidades.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	4.5	Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	4.6	A Direção otimiza a utilização dos espaços do agrupamento, equipamentos e outros recursos.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	4.6	As instalações do jardim-de-infância são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho.	Pessoal Não Docente
1º CEB	4.5	Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	4.4	O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	4.4	As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Diretores de Turma, grupos disciplinares, entre outros).	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	4.4	O pessoal docente fomenta o desenvolvimento de Projetos inovadores, internos e externos, geradores de conhecimento envolvendo a comunidade educativa.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	4.5	Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	4.5	Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	4.6	A Direção otimiza a utilização dos espaços do agrupamento, equipamentos e outros recursos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	4.6	Considero na minha planificação a utilização das instalações específicas, como sejam, a Biblioteca, o Centro de Recursos, as salas de TIC.	Pessoal Docente

4.2.5.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	Promoção de mecanismos sistemáticos de recolha de sugestões de alunos e pais/encarregados de educação.

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

- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem (cerca de 50% do pessoal docente do Pré-Escolar e 70% do 1º Ciclo)
- A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento (cerca de 45% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros) (cerca de 25% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento demonstra recetividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e Pais/Encarregados de Educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros) (cerca de 25% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O Conselho Administrativo gere e avalia as decisões de investimento (cerca de 55% do pessoal docente do Pré-escolar, 70% do 1º Ciclo e 45% do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- A Direção otimiza a utilização dos espaços do agrupamento, equipamentos e outros recursos (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)

4.2.6 Critério 5 – Processos

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

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

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

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

4.2.6.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Implementação de procedimentos normalizados que visam o rigor e a equidade da avaliação dos alunos; • Normalização de procedimentos no AESV; • Existência de processos que permitem estabelecer prioridades e metas quanto aos resultados a obter; • Diversidade da oferta formativa; • Resposta adequada aos alunos com NEE; • Afetação de recursos necessários para a inovação de processos. • Participação em projetos próprios, nacionais e internacionais que permitem metodologias ativas e experimentais.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Agrupamento	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	5.1	• Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.1	• Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos educadores.	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	5.2	• Adequo a minha planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	• A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades.	Pessoal Não 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 promove o acompanhamento dos Pais/Encarregados de Educação no processo de ensino aprendizagem.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	5.2	• Utilizo as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimular e preparar a aprendizagem independente.	Pessoal Docente
1º CEB	5.2	• Adequo a minha planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.	Pessoal Docente
1º CEB	5.2	• Realizo avaliação formativa, de forma frequente e periódica, de forma a detetar com exatidão quais as dificuldades de aprendizagem de cada aluno e a que nível se situam.	Pessoal Docente
1º CEB	5.2	• Utilizo as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimular e preparar a aprendizagem independente.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	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
2º/3º CEB e Secundário	5.1	• Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.1	• O Encarregado de pessoal coordena a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	5.1	• Existe partilha, intra e interdepartamental, de práticas científico pedagógicas relevantes.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.1	• O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos, nomeadamente o sucesso escolar dos alunos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.1	• O pessoal docente que desempenha cargos em estruturas intermédias articula entre si de forma a responder às necessidades de organização e orientação da comunidade educativa.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	• Adequo a minha planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	• As atividades extracurriculares (Clubes/Desporto Escolar) contribuem para a melhoria das performances dos alunos (comportamento, autoestima, socialização, responsabilidade, aproveitamento, etc.).	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	• Considero que a Biblioteca Escolar dá resposta às necessidades do agrupamento (horário alargado, serviços, apoio e Projetos).	Pessoal Docente

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	5.2	O pessoal docente promove medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos alunos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	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
2º/3º CEB e Secundário	5.2	Realizo avaliação formativa, de forma frequente e periódica, de forma a detetar com exatidão quais as dificuldades de aprendizagem de cada aluno e a que nível se situam.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.2	Utilizo as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimular e preparar a aprendizagem independente.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	5.3	Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas.	Pessoal Docente

4.2.6.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	- Promoção (e aperfeiçoamento) de instrumentos de regulação e de monitorização, sistemáticos e formativos, das funções dos Assistentes Operacionais (check list de cumprimento de tarefas / memorandos, etc...); - Promoção (e aperfeiçoamento) de instrumentos de regulação do acompanhamento e supervisão da prática pedagógica em sala de aula; - Promoção (e aperfeiçoamento) de mecanismos sistemáticos de recolha de sugestões de alunos e pais/EE; - Partilha (mais consciente e mais generalizada, dentro e entre departamentos curriculares) de boas-práticas pedagógicas específicas (nomeadamente, no que respeita à relação pedagógica com alunos, com vista a minimizar (ainda que não seja muito expressiva) a indisciplina); - Criação de Memorandos das reuniões periódicas entre Direção, Coordenadores de PND e PND.

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	5.2	A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades.	Pessoal Não Docente

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

- Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores (cerca de 25% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa (cerca de 65% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa (cerca de 70% do pessoal docente do 1º Ciclo)
- O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (cerca de 20% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)

4.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

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

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

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

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

4.2.7.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	- Resultados escolares/aprendizagens dos alunos/crianças do Agrupamento na avaliação interna e, nos casos em que se aplica, externa; - Integração dos alunos com NEE; - Divulgação eficaz de informação/legislação; - Disponibilização de documentação de trabalho; - Apoios educativos a alunos com ou sem NEE e PLNM; - Gestores de Processos; - Guia de procedimentos OTA, com possibilidade de substituições, EPE/ 1.ºCEB, e de permutas, dentro do CT e do GR (PEA); - Rotatividade de funções do PND

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
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 desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades do jardim-de-infância e das crianças.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	6.1	• O agrupamento responde às necessidades educativas de cada criança (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões das crianças.).	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.1	• Procuro conhecer o grau de satisfação das crianças relativamente às minhas práticas pedagógicas.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.2	• As crianças contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações do jardim-de-infância.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.2	• É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.	Pessoal Docente

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	6.2	• O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos Pais/Encarregados de Educação.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	6.2	• As crianças contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações do jardim-de-infância.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	6.2	• As regras de disciplina no jardim-de-infância desenvolvem o sentido de responsabilidade e fomentam um bom ambiente escolar.	Pessoal Não Docente
1º CEB	6.1	• Procuro conhecer o grau de satisfação dos alunos relativamente às minhas práticas pedagógicas.	Pessoal Docente
1º CEB	6.2	• É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.	Pessoal Docente
1º CEB	6.2	• Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	Assistentes Operacionais
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• O agrupamento responde às necessidades educativas de cada aluno (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos).	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• Procuro saber o grau de satisfação dos alunos relativamente às metodologias utilizadas na aula.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.2	• As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido de responsabilidade e fomentam um bom ambiente escolar.	Pessoal Não Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.2	• O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e Pais/Encarregados de Educação.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	6.2	• Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados.	Pessoal Não Docente
Agrupamento	6.1	• Gosto de estar na minha turma.	Alunos
Agrupamento	6.1	• Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.	Alunos
Agrupamento	6.1	• A frequência de atividades extracurriculares (Clubes, Desporto Escolar, Olimpíadas, Concursos, etc.) contribui para a melhoria do meu desempenho.	Alunos
1º CEB	6.1	• As atividades extracurriculares / enriquecimento curricular (Inglês, música, apoio ao estudo, outras) são do meu interesse.	Alunos
1º CEB	6.1	• Reconheço a autoridade do meu professor.	Alunos
1º CEB	6.1	• Estou satisfeito com o meu professor.	Alunos
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• Sei a quem me devo dirigir na escola conforme o assunto a tratar.	Alunos
2º/3º CEB e Secundário	6.1	• Sou bem atendido quando me dirijo aos elementos da Direção do agrupamento para tratar de algum assunto.	Alunos

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Agrupamento	6.2	No refeitório existe preocupação com uma alimentação racional.	Alunos
1º CEB	6.2	O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.	Alunos
1º CEB	6.2	O Apoio Pedagógico Acrescido ajuda os alunos a superar as dificuldades.	Alunos
2º/3º CEB e Secundário	6.2	O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.	Alunos
Agrupamento	6.1	As visitas de estudo são úteis para a aprendizagem do meu educando.	Encarregados de Educação
Agrupamento	6.1	Estou satisfeito com as atividades de complemento curricular.	Encarregados de Educação
Agrupamento	6.1	Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar e 1º CEB	6.1	Considero que o agrupamento divulga as atividades que realiza e em que posso participar.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar e 1º CEB	6.1	Estou satisfeito com o pessoal não docente.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar e 1º CEB	6.1	Estou satisfeito com os professores que o meu educando tem.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar e 1º CEB	6.1	Procuo informar-me regularmente sobre a situação escolar do meu educando.	Encarregados de Educação
Pré-Escolar e 1º CEB	6.1	Tenho confiança na escola.	Encarregados de Educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	Como Encarregado de Educação apoio regularmente o meu educando no cumprimento das tarefas escolares.	Encarregados de Educação
1º, 2º e 3º CEB e Secundário	6.1	Conheço os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sei onde consultá-los.	Encarregados de Educação

4.2.7.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	- Promoção da partilha de informação, entre PND, de saberes adquiridos em ações de formação; - Disponibilização, por parte do DT, de horas de atendimento aos alunos. - Melhoria do sucesso educativo dos alunos/crianças do Agrupamento e superação das metas definidas.

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	6.1	Já fui vítima de Bullying.	Alunos
2º/3º CEB e Secundário	6.1	Já fui vítima de Bullying.	Alunos

NOTA: Ressalva-se, neste caso, o entendimento dos alunos que, não tendo sido vítimas de bullying, indiquem um valor abaixo de 4, razão pelo que surge com uma média ponderada que indicaria uma oportunidade de melhoria (o que não será o caso – contudo fica a nota para memória futura).

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

- O Diretor de Turma disponibiliza horas de atendimento para os alunos (cerca de 25% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)

4.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

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

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

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

7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas.

4.2.8.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	• Disponibilização de documentação de trabalho; • Atitude da Direção motiva PD; • Divulgação eficaz de informação/legislação; • Diversidade da oferta formativa; • Guia de procedimentos OTA, com possibilidade de substituições de, EPE/1.ºCEB, e de permutas dentro do Conselho de Turma e dentro do Grupo de Recrutamento); • Rotatividade de funções do PND

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	7.1	• A atitude da Direção motiva os educadores.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.1	• O jardim-de-infância proporciona boas condições de trabalho.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	7.1	• O ambiente de trabalho é cordial e existe espírito de colaboração e de entreatajuda.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	7.1	• O desempenho dos funcionários no apoio às atividades educativas é do agrado dos educadores.	Pessoal Docente
1º CEB	7.2	• O agrupamento estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo e atenuar os seus efeitos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• A Direção facilita aos professores os recursos necessários ao seu desempenho e apoia ativamente todos os que têm iniciativas de inovação e de melhoria, reconhecendo e valorizando o seu trabalho.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.1	• Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela.	Pessoal Não Docente

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	7.1	A Direção reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	7.1	O ambiente de trabalho no meu grupo disciplinar é cordial e existe espírito de colaboração e de entajuda.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.1	Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.2	O agrupamento estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo e atenuar os seus efeitos.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	7.2	No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal.	Assistentes Técnicos

4.2.8.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	- Promoção da partilha de informação, entre PND, de saberes adquiridos em ações de formação; - Promoção do trabalho de equipa, a concretizar em horário pré-definido na componente não letiva

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	7.2	O agrupamento estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo e atenuar os seus efeitos.	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 estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo e atenuar os seus efeitos (cerca de 20% do pessoal docente do Pré-Escolar)

4.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

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

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

8.1. Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

4.2.9.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	- Promoção e divulgação de atividades variadas e projetos (próprios, nacionais e internacionais), em articulação; - Promoção, divulgação e reconhecimento, público e privado, de parcerias estratégicas, locais e limítrofes consentâneas com o Projeto Educativo.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
Pré-Escolar	8.1	O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.1	Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.	Pessoal Docente
Pré-Escolar	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.	Pessoal Não Docente
Pré-Escolar	8.2	O jardim-de-infância participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais.	Pessoal Não Docente
1º CEB	8.1	Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	8.1	Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	8.2	O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu.	Pessoal Docente
2º/3º CEB e Secundário	8.2	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.	Pessoal Docente

4.2.9.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	Promoção e divulgação de (mais) atividades que envolvam e impliquem a participação dos pais/EE, mormente, na sede do Agrupamento.

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	8.1	Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	Assistentes Operacionais

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

- O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar e 25% 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:

9.1. Resultados externos;

9.2. Resultados internos.

4.2.10.1 Pontos Fortes

Grelha de Autoavaliação – Pontos Fortes	
Comum ao Agrupamento	- Resultados escolares/aprendizagens dos alunos/formandos/crianças do Agrupamento na avaliação interna e, nos casos em que se aplica, externa; - Disponibilização de apoios educativos a alunos com ou sem NEE e PLNM; - Os meios de comunicação com a comunidade educativa são eficazes.

Questionários – Pontos Fortes			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
2º/3º CEB e Secundário	9.1	O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.	Assistentes Técnicos
2º/3º CEB e Secundário	9.2	Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.	Pessoal Docente

4.2.10.2 Aspetos a Melhorar

Grelha de Autoavaliação – Aspetos a Melhorar	
Comum ao Agrupamento	- Promoção de reuniões regulares entre a Direção e PND; - Melhoria do sucesso educativo dos alunos/crianças do Agrupamento e superação das metas definidas

Questionários – Aspetos a Melhorar			
Ciclo	SC	Indicadores	Público-alvo
1º CEB	9.2	O clima do agrupamento criado pela atuação da Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente do agrupamento.	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 tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 25% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
- O clima de agrupamento criado pela atuação da Direção contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de agrupamento (cerca de 20% do pessoal docente do Pré-Escolar)
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 20% do pessoal docente do Pré-Escolar).

5 Análise crítica do processo (colhido junto da EAA)

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

Tabela 3 – Análise crítica

Fatores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Apoio da Direção no processo	Algumas dificuldades em conciliar horários para reuniões de trabalho presenciais
Empenho dos diversos elementos da EAI	
Apoio do “amigo crítico”	
Boa receptividade, pela comunidade educativa, à inquirição CAF	

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

⁷ O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação

6 Conclusão

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

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projeto foi um dos fatores de sucesso do projeto (neste caso com antecipação de alguns prazos inicialmente previstos);
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação;
- Alguns indicadores foram apresentados com constatações/observação/consenso e não com evidências concretas (a equipa considerou como área de melhoria os indicadores que foram classificados por observação e consenso);
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Ajustamentos, ainda que informalmente. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA passando para um ciclo completo, 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 para as pessoas (nomeadamente ao nível da escola sede).
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efectuados, os pontos fortes e os aspetos a melhorar ou a desenvolver).

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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