



Agrupamento de Escolas de Sever do Vouga

Relatório CAF Educação



Data: julho 2018

Equipa de Autoavaliação

- Coordenadora da EAA
 - Nome
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
 - Nomes separados por vírgulas
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
 - Nomes separados por vírgulas
- Representante(s) dos Alunos
 - Nomes separados por vírgulas
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
 - Nome
- Outras
 - Nome(s) com indicação da instituição/empresa que representam

Apoio

- Another Step, Lda.

Índice

ÍNDICE.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	III
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	IV
INTRODUÇÃO	1
1. O PROCESSO DE AUTORREGULAÇÃO	3
1.1. MODELO CAF-EDU – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK PARA A EDUCAÇÃO	3
1.2. A METODOLOGIA DE AUTOAVALIAÇÃO	5
2. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	9
2.1. NOTA INTRODUTÓRIA	9
2.2. ANÁLISE QUALITATIVA	11
2.2.1. Educação pré-escolar	11
2.2.2. 1º CEB.....	20
2.2.3. 2º e 3º CEB.....	25
2.2.4. Análise das sugestões.....	29
2.2.5. Análise da Grelha de autoavaliação (GAA).....	30
2.3. ANÁLISE QUANTITATIVA	32
2.3.1. Questionários: níveis de participação.....	32
2.3.2. Questionários: resultados globais.....	34
2.3.3. Questionários: resultados do PD	35
2.3.4. Questionários: resultados do PND.....	36
2.3.5. Questionários: resultados dos alunos.....	37
2.3.6. Questionários: resultados dos Pais/Encarregados de Educação	38
2.3.7. GAA: resultados da avaliação da EAA.....	38
3. ANÁLISE EVOLUTIVA DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	42
3.1. EVOLUÇÃO ENTRE DIAGNOSES.....	42
3.2. ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO	44
4. ANÁLISE SUMÁRIA DOS RESULTADOS	45
BIBLIOGRAFIA	47

Índice de figuras

FIGURA 1 – ESTRUTURA DO MODELO CAF EDUCAÇÃO 2013	4
FIGURA 2 – ESTRUTURA DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS A PD E PND	7
FIGURA 3 – ESTRUTURA DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS A ALUNOS E EE	8

Índice de gráficos

GRÁFICO 1 – TAXA DE ADESÃO DO PRÉ-ESCOLAR	32
GRÁFICO 2 – TAXA DE ADESÃO DO 1.º CICLO.....	33
GRÁFICO 3 – TAXA DE ADESÃO DO 2.º/3.º S E ENSINO SECUNDÁRIO.....	33
GRÁFICO 4 – MÉDIA GLOBAL DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO E CICLO)	34
GRÁFICO 5 – PD: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	35
GRÁFICO 6 – PND: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	36
GRÁFICO 7 – ALUNOS: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	37
GRÁFICO 8 – EE: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	38
GRÁFICO 9 – GAA: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	41
GRÁFICO 10 – EVOLUÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS PELA COMUNIDADE RESPONDENTE	42
GRÁFICO 11 – EAA: EVOLUÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES (GAA)	43

Índice de tabelas

TABELA 1 – QUADRO DESTAQUE DE PONTOS FORTES POR CRITÉRIO	29
TABELA 2 – QUADRO DESTAQUE DE ASPETOS A MELHORAR POR CRITÉRIO.....	30
TABELA 3 – GAA: PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA.....	30
TABELA 4 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE MEIOS.....	39
TABELA 5 – PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS.....	40
TABELA 6 – ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (EAA).....	44
TABELA 7 – QUADRO SÍNTESE DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA	46

Índice de abreviaturas

AL - Alunos

AM – Ação (ou ações) de Melhoria

CAF – Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas

CAF-Edu – Modelo CAF adaptado para as organizações educativas (versão 2013)

Cidadãos/Clientes – no âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Cidadãos/Clientes” quando nos referimos a alunos e pais/encarregados de educação do Agrupamento/Escola Não Agrupada

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de autoavaliação ou do observatório de qualidade do agrupamento/escola, sobre a qual recai as tarefas de coordenação do processo de autoavaliação

EE – Pais e/ou Encarregados de Educação das crianças/alunos

EIPA – European Institute of Public Administration

GAA – Grelha de autoavaliação

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de ações de melhoria

PD – Pessoal docente

PND – Pessoal não docente

PEA/PEE – Projeto Educativo do Agrupamento ou da Escola Não Agrupada

Pessoas – no âmbito da CAF-Edu considera-se o uso do termo “Pessoas” quando nos referimos ao pessoal docente e não docente do Agrupamento/escola (Recursos Humanos).

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total): estratégia de administração orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais

Introdução

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de particular atenção e constante debate na Administração Pública Portuguesa. Desde sempre, mas particularmente com o alargamento da escolaridade obrigatória, a troca de ideias à volta da qualidade da educação e do sistema educativo tem contribuído para uma progressiva preocupação nesta matéria.

Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se refletem na vida das organizações escolares e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas. Discutem-se hoje com profundidade dentro destas organizações, os métodos de ensino e as práticas de sala de aula, as políticas de comunicação e as lideranças intermédias, estilos de aprendizagem e integração das tecnologias, entre outros, como parte da preocupação das escolas e docentes na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é, portanto, 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. 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 nesta perspetiva que o Agrupamento de Escolas de Sever do Vouga assume a sua política de gestão da qualidade e da melhoria contínua, num processo que tem evoluído ao longo dos anos, contando com cada vez maior participação da comunidade que serve, tendo como objetivo a realização de regulares momentos de autoavaliação conducente à excelência dos resultados que persegue.

A autoavaliação permite identificar, com clareza, o que a escola faz bem e os aspetos 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.

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 presente Relatório reflete o trabalho realizado no presente ano letivo, servindo de orientação para os trabalhos subsequentes no âmbito da Autoavaliação, nomeadamente o Plano de Ações de Melhoria (PAM).

1. O processo de autorregulação

1.1. Modelo CAF-Edu – Common Assessment Framework para a Educação

Por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas de Sever do Vouga foi realizado o diagnóstico organizacional com base no Modelo *Common Assessment Framework adaptada ao setor da Educação (versão 2013)* – a partir de agora designado por CAF-Edu – com vista a recolher os níveis de satisfação e as perceções organizacionais, funcionais e pedagógicas do pessoal docente (PD) e do pessoal não docente (PND), assim como dos alunos, pais/encarregados de educação (EE) e outros *stakeholders*/partes interessadas da organização escolar.

A CAF-Edu é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ajustada à realidade do setor da Educação, que permite realizar a autoavaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspetiva de melhoria contínua. É uma ferramenta de autoavaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia pelo European Institute of Public Administration (EIPA) que recebeu, em Portugal, a designação de “*Estrutura Comum de Avaliação*”.

No documento “CAF Educação 2013”, da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), podemos ler:

Muitas pessoas de diferentes países desenvolveram uma versão da CAF, especificamente direcionada para o setor da educação: Comunidade Francófona da Bélgica (Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens e Annette Verbeke, apoiados pelo correspondente nacional da CAF belga, Jean-Marc Dochot), Noruega (Even Fossum Svendsen), Portugal (Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo e Sofia Reis), e Itália (Rino Bertorelli e Clara Alemani, apoiados pela correspondente nacional da CAF italiana, Sabina Bellotti). Decidiu-se reunir a experiência e competência na CAF Europeia e um grupo de peritos em educação com um objetivo claro: desenvolver uma versão da CAF Europeia adaptada ao setor da educação e formação, destinada a todas as instituições de ensino e formação na Europa, independentemente do seu nível – do pré-escolar ao ensino superior e à aprendizagem/formação ao longo da vida. (...) Os

encontros foram preparados e presididos pelo Centro de Recursos CAF [do EIPA]: Lena Heidler, Ann Stoffels e Patrick Staes. (p. 9)

Esta ferramenta apresenta-se como um poderoso modelo de autoavaliação para as organizações educativas, assente numa estrutura de nove critérios que correspondem a aspetos globais estratégicos para uma análise holística da organização. Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF Educação:

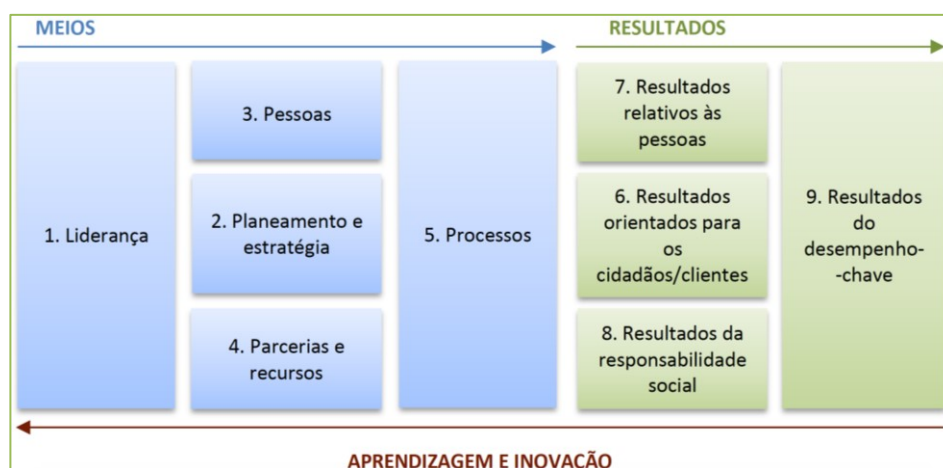


Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

O modelo CAF-Edu está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações educativas neste âmbito (e já disponibilizado no site da DGAEP¹). A CAF-Edu, enquanto modelo de excelência nas escolas, tem como objetivos (adaptado da DGAEP, p. 11):

- Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública, em particular nas organizações educativas;
- Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;
- Facilitar a autoavaliação das organizações com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;

¹ Pode ser descarregado em http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao_2013-1.pdf

- Facilitar o *bench learning*;
- 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;

A utilização do Modelo CAF-Edu permite à organização escolar 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;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Com a implementação da CAF-Edu, para além das organizações educativas atuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, o modelo também permite gerir a pressão da avaliação externa institucional por parte da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC). Por um lado, através da antecipação do processo de avaliação externa, identificando os seus pontos fortes e áreas de melhoria. Por outro, preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (IGEC). A autoavaliação é ainda um excelente instrumento de “marketing” da organização escolar pois a divulgação dos resultados e do esforço de melhoria junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

1.2. A metodologia de autoavaliação

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

A metodologia utilizada desenrolou-se da seguinte forma:

1.	Reunião da Equipa de Autoavaliação (EAA) para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF-Edu
2.	Reuniões da EAA, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos e EE
3.	Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e EE)
4.	Apuramento dos resultados dos questionários
5.	Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento (presente documento – Relatório CAF Educação) com base nos questionários recolhidos e nas GAA
6.	Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna e das ações de melhoria a implementar no seguimento deste apuramento

Paralelamente a todo este processo estratégico de mudança, foi estabelecido um plano de comunicação por forma a envolver e informar aqueles que, direta ou indiretamente, irão ser afetados pela mudança. Nesse sentido, desenvolveram-se ações de sensibilização direta e indireta, cujos objetivos foram:

- Informar sobre o modelo CAF-Edu;
- Explicar o processo de inquirição;
- Inspirar confiança à comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Contribuir para 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-Edu, foi crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a

assegurar o sucesso da sua implementação. Assim, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da autoavaliação, quer das suas implicações internas, desenvolve uma reação positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão positiva junto da comunidade.

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança conseguido, em grande medida, com as sessões de esclarecimento e o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade aos órgãos de gestão (de todos os níveis – intermédios e de topo) de conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da organização, aferindo o seu grau de satisfação e de motivação para as atividades que este desenvolve.

O modelo de questionários utilizados com a comunidade escola resultou da adaptação – às características e necessidades específicas da organização escolar – de um dos questionários disponíveis na página eletrónica da DGAEP. Os questionários aplicados ao PD e ao PND são mais abrangentes, pois permitem conclusões sobre o nível de desempenho organizacional e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados (figura seguinte):

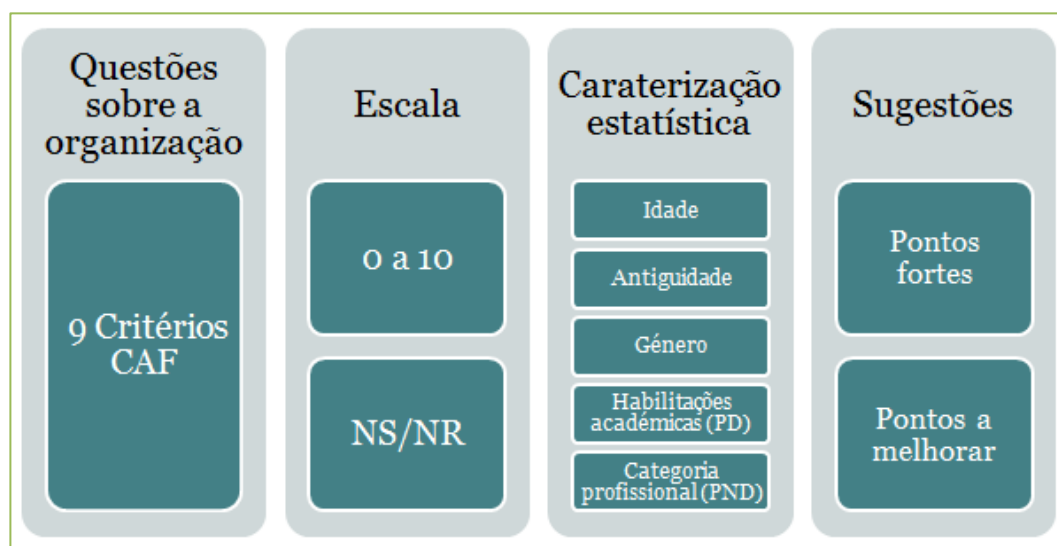


Figura 2 – Estrutura dos questionários aplicados a PD e PND

Os questionários aplicados aos Alunos e EE são integram-se no critério 6 – *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*, (entendidos neste caso como Alunos e EE) e têm a seguinte estrutura:



Figura 3 – Estrutura dos questionários aplicados a Alunos e EE

Foram distribuídas senhas de acesso individualizado aos EE, alunos, PD e PND, tendo a inquirição sido feita através de uma plataforma de questionários *on-line*.

Os questionários foram aplicados ao universo do PD, PND e alunos. Aos EE foram distribuídos códigos de forma que todos tivessem a mesma oportunidade de responder, sendo posteriormente validada a representatividade de todos os respondentes.

Todo o processo de inquirição e tratamento de dados garantiu a confidencialidade da identidade dos respondentes sendo da responsabilidade exclusiva da Another Step, que apoia todo o processo. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa, garantindo-se a máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

2. Resultados da Autoavaliação

2.1. Nota introdutória

Recolhidos e tratados os dados, apresentam-se de seguida as análises 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, sempre que possível, por ciclo de ensino.

De todas as sugestões recolhidas, e por forma a analisar com mais profundidade todos os critérios, foi possível fazer um resumo das que mais se destacam, tendo em conta critérios como a pertinência e/ou a recorrência, como a seguir se explica. Os gráficos e tabelas que seguidamente são apresentados contém uma análise de conteúdo, estando todas as sugestões disponíveis para uma análise mais extensa nos anexos (em Excel) ao presente Relatório, nomeadamente:

- ANX 0EPE – Anexo com os resultados, por indicador, relativos à Educação Pré-escolar
- ANX 1CEB – Anexo com os resultados, por indicador, relativos ao 1º CEB
- ANX 23CEB S – Anexo com os resultados, por indicador, relativos aos 2º e 3º CEB e Secundário
- ANX CEI – Anexo com a caracterização estatística dos inquiridos
- ANX Sug AL EE – Anexo com as sugestões do alunos e pais/EE
- ANX Sug PD PND – Anexo com as sugestões do PD e PND

Refira-se que, no que diz respeito às médias apresentadas nas diferentes tabelas e gráficos, quando nada é dito em contrário, são sempre usadas médias ponderadas (e não médias aritméticas). Assim, por exemplo, o valor que representa a média do agrupamento no critério 1 da CAF-Edu (relativa aos inquiridos) tem em conta o peso relativo do corpo docente de cada nível de ensino respondente. De facto, uma vez que o número de respostas em cada grupo-alvo é variável, um grupo que tenha

apenas dez respondentes não terá, naturalmente, o mesmo peso que um grupo com cem ou mais respondentes².

Para além da análise expressa na pontuação atribuída pelos respondentes aos indicadores dos questionários, havia a possibilidade de os inquiridos expressarem as suas opiniões em relação a cada um dos critérios da CAF-Edu, num campo de resposta aberta. Também esses campos foram analisados.

Assim, a análise das médias foi complementada tendo em conta a percentagem de respostas nos intervalos da escala de classificação de [7-10] e [0-3] respetivamente, considerando-se ainda a percentagem de “não sei” ou “não respondo” (NS/NR) para a identificação de oportunidade de melhoria.

As oportunidades de melhoria para todos os grupos-alvo e níveis, foram tidas em conta para situações de dez ou mais respondentes, em que os indicadores apresentam percentagem de NS/NR acima de 30%³. Definiu-se também que os indicadores com percentagem de resposta no intervalo de [0-3] acima de 30%⁴ seriam considerados suscetíveis de melhoria e que, no intervalo [7-10], as taxas de resposta superiores a 95% seriam consideradas relativas a pontos fortes.

No que diz respeito às médias gerais de referência para a obtenção dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, estas foram determinadas de acordo com a média obtida em cada nível e grupo-alvo com o valor mínimo de 9,5⁵ na escala 0-10 (ou 95 pontos, na escala 0-100) para ponto forte (ou área de excelência) e de uma média inferior a 6⁶ na escala 0-10 (ou 50 pontos, na escala 0-100) para as oportunidades de melhoria.

² Veja-se, por exemplo: RIBEIRO, Armanda. " Medidas Estatísticas: Médias Aritmética, Ponderada e Geométrica. Alunos online – UOL. Disponível em <http://alunosonline.uol.com.br/matematica/medidas-estatisticas-medias-aritmetica-ponderada-geometrica.html>.

³ Indiciam áreas onde a informação não está a ser suficientemente eficaz para esclarecer as pessoas, ou as políticas implementadas não são eficazmente percebidas pelos respondentes.

⁴ Indiciam áreas de grande insatisfação.

⁵ Indicam áreas de elevada satisfação.

⁶ Indiciam áreas de insatisfação generalizada

2.2. Análise qualitativa

2.2.1. Educação pré-escolar

No que à educação pré-escolar diz respeito, temos os seguintes resultados (recorda-se que só foram inquiridos EE, PD e PND):

2.2.1.1. Oportunidades de melhoria

Indicadores onde a percentagem de NS/NR é superior a 30%:

- EE:
 - Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.
- PD:
 - 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.
- PND:
 - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
 - O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
 - A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.
 - O agrupamento integra bem os novos funcionários.
 - A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.
 - O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).
 - A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
 - A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
 - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.

- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa.
- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.
- O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.

Quanto a indicadores onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 30%, temos as seguintes:

- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.
 - A Direção incentiva e motiva os educadores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.
- PND:
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 5 (na escala de 0-10), apresentam-se os seguintes aspetos:

- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - (Nada a assinalar)
- PND:
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.

2.2.1.2. Pontos fortes

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [7-10] se situam acima de 90% (neste nível de ensino alterámos a taxa de resposta de 95% para 90%), temos:

- EE:
 - Dirijo-me ao jardim de infância, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.
 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
 - As reuniões com o educador são úteis.
 - Sei a quem me dirigir no jardim de infância conforme o assunto que quero tratar.
 - O jardim de infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças.
 - As formas de comunicação do educador com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.
- PD:
 - O Conselho Geral aprova o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.
 - Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.
 - Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.
 - O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente das crianças.
 - O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.
 - A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação das crianças, Pais/Encarregados de Educação, pessoal docente e pessoal não docente.
 - O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.

- A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
- 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.
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim de infância (humanos, materiais e financeiros).
- O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.
- O Coordenador de Departamento integra e orienta os novos educadores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver.
- O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto analisa com os educadores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
- O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).
- Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com as minhas crianças.
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.
- O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).

- Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características das crianças que a frequentam.
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.
- Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos educadores.
- Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.
- O Conselho de Docentes incentiva os educadores a conhecerem as suas crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.
- O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo.
- A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular, promovidas por entidades externas ao agrupamento, é benéfica para a formação/aprendizagens das crianças.
- O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo das crianças.
- O departamento e o Conselho Pedagógico procuram fomentar estratégias de coordenação para resolver possíveis problemas de falta de motivação das crianças.
- Para responder às necessidades educativas especiais das crianças, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem das crianças com dificuldades de aprendizagem.
- Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.
- Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos das crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.

- Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.
- O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída.
- O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- As crianças sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
- É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- No jardim de infância existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelos educadores.
- Gosto do jardim de infância e pretendo continuar a trabalhar nele.
- Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.
- O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.
- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no jardim de infância.
- O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.
- As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças.
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.
- PND:
 - O agrupamento está organizado de forma que o pessoal não docente apoie as crianças no seu percurso escolar.

- Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.
- O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades do jardim de infância e das crianças.
- Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados.
- Os serviços do jardim de infância estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.
- Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída do estabelecimento.
- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média global é igual ou superior a 9,5 (na escala de 0-10), temos:

- EE:
 - Dirijo-me ao jardim de infância, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.
 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
 - As reuniões com o educador são úteis.
 - Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados e conhecidos.
 - Sei a quem me dirigir no jardim de infância conforme o assunto que quero tratar.
 - Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.
 - O jardim de infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças.
 - As formas de comunicação do educador com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.
- PD:

- Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.
- Na avaliação final do Plano Anual de Atividades participam os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Atividades seguinte.
- O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto analisa com os educadores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
- O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores.
- 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.
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.
- Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com as minhas crianças.
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
- O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.
- Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.
- O Conselho de Docentes incentiva os educadores a conhecerem as suas crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.

- Para responder às necessidades educativas especiais das crianças, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem das crianças com dificuldades de aprendizagem.
- Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.
- Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos das crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.
- Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.
- O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída.
- O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- As crianças sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
- É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- No jardim de infância existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelos educadores.
- Gosto do jardim de infância e pretendo continuar a trabalhar nele.
- Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.
- O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no jardim de infância.

- O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.
- As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças.
- PND:
 - (Nada a assinalar)

2.2.2. 1.º CEB

No que ao 1.º CEB diz respeito, temos os seguintes resultados (recorda-se que foram inquiridos EE, PD, PND e os alunos do 4.º ano):

2.2.2.1. Oportunidades de melhoria

Áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 30%:

- AL:
 - Sei onde posso consultar o Projeto Educativo do Agrupamento.
 - As aulas têm em conta os horários dos transportes escolares.
 - Sou bem atendido quando vou à Direção para tratar de algum assunto.
 - A Biblioteca Escolar responde às necessidades dos alunos.
 - As aulas de recuperação/compensação ajuda-me a superar as minhas dificuldades.
 - As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração.
 - O serviço do bar é bom.
- EE:
 - Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.
 - Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.
 - O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar.
 - Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento.
- PD:

- 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.
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.
- PND:
 - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
 - A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.
 - O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
 - O agrupamento integra bem os novos funcionários.
 - A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.
 - O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros).
 - A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
 - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
 - A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.
 - O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa.
 - O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
 - O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.
 - O agrupamento tem conseguido diminuir os casos de indisciplina.
 - O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 30%, temos:

- AL:
 - (Nada a assinalar)
- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - (Nada a assinalar)
- PND:
 - No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 5 (na escala de 0-10), temos:

- AL:
 - (Nada a assinalar)
- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - (Nada a assinalar)
- PND:
 - No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.
 - O pessoal não docente participa na tomada de decisões.

2.2.2.2. Pontos fortes

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [7-10] se situam acima de 95%, temos:

- AL:
 - Estou satisfeito com o meu professor.

- O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.
- Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens.
- Tenho confiança na escola.
- O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.
- O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).
- EE:
 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
- PD:
 - O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver.
 - O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
 - O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.
 - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.
 - 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.
 - Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- PND:
 - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.
 - Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou superior a 9,5 (na escala de 0-10), temos:

- AL:
 - As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem.
 - O agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.
 - Estou satisfeito com o meu professor.
 - O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.
 - Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens.
 - Tenho confiança na escola.
 - As aulas de recuperação/compensação ajuda-me a superar as minhas dificuldades.
 - O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.
 - A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.
 - O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).
- EE:
 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
 - As reuniões com o Professor Titular de Turma são úteis.
 - As formas de comunicação do Professor Titular de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.
- PD:
 - O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.
 - A Coordenação de Docentes incentiva os professores a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
 - Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
 - É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.

- PND:
 - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
 - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.
 - O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
 - O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.
 - Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.

2.2.3. 2.º e 3.º CEB

No que ao 2.º e 3.º CEB diz respeito, temos os seguintes resultados (recorda-se que foram inquiridos EE, PD, PND e todos os alunos):

2.2.3.1. Oportunidades de melhoria

Áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 30%:

- AL:
 - (Nada a assinalar)
- EE:
 - Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.
- PD:
 - 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.
 - A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.
- PND:

- Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.
- O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa.
- O pessoal não docente participa na tomada de decisões.

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 30%, temos:

- AL:
 - Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.
- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - (Nada a assinalar)
- PND:
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 5 (na escala de 0-10), temos:

- AL:
 - Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.
- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - (Nada a assinalar)
- PND:
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.

2.2.3.2. Pontos fortes

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [7-10] se situam acima de 95%, temos:

- AL:
 - (Nada a assinalar)
- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
 - O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.
 - 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).
 - Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
 - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.
 - Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores.
 - O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.
 - Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.
 - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.
 - Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.

- Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.
- Os Departamentos/Grupos Disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.
- PND:
 - A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente.
 - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou superior a 9,5 (na escala de 0-10), temos:

- AL:
 - (Nada a assinalar)
- EE:
 - (Nada a assinalar)
- PD:
 - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.
 - O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.
 - Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.
- PND:
 - (Nada a assinalar)

2.2.4. Análise das sugestões

Das várias sugestões endereçadas pelos inquiridos foi possível compilar nas tabelas seguintes algumas áreas mais referidas. A existência desta tabela reforça a necessidade de uma análise mais cuidada dos anexos que agrupam as sugestões recolhidas, pois algumas assumem um carácter muito específico, cujo teor poderá revelar-se importante para a direção.

De modo geral, sublinhamos as sugestões que se prendem com a qualidade alimentar no refeitório e bar, bem como as políticas de comunicação (dentro e para fora) do agrupamento. Os recursos existentes também são alvo de referência (instalações e internet). Globalmente⁷, salientamos:

Tabela 1 – Quadro destaque de pontos fortes por Critério

Critério CAF	Pontos Fortes
1. Liderança	• Liderança forte e presente nos protocolos com o meio envolvente
2. Planeamento e Estratégia	• Modernização e inovação bem definidas na prática e nos documentos orientadores
3. Pessoas	• Clima cooperativo e colaborativo
4. Parcerias e Recursos	• Boa gestão dos materiais e espaços
5. Processos	• Diversificação e adequação das estratégias aplicadas
6. Resultados orientados para o aluno e outras partes	• Controlo eficaz de entradas e saídas (segurança)
7. Resultados das Pessoas	• Bom ambiente de trabalho
8. Resultados da Responsabilidade Social	• Divulgação e incentivo à participação da comunidade
9. Resultados do Desempenho-Chave	• Autoavaliação (global e focada no aluno)

⁷ Refira-se que alunos e EE respondem apenas relativamente ao critério 6, cujos resultados estão partilhados nas informações disponibilizadas nos tópicos anteriores

Tabela 2 – Quadro destaque de aspetos a melhorar por Critério

Critério CAF	Áreas de Melhoria
1. Liderança	• Comunicação e reforço da confiança interna
2. Planeamento e Estratégia	• Demasiada burocracia/mais inovação e tecnologia
3. Pessoas	• Valorização dos recursos humanos existentes
4. Parcerias e Recursos	• Gestão de espaços e TIC
5. Processos	• Reflexão estratégica sobre processos
6. Resultados orientados para o aluno e outras partes	• Desenvolver valores para uma cidadania ativa
7. Resultados das Pessoas	• Melhoria dos equipamentos informáticos
8. Resultados da Responsabilidade Social	• Imagem do agrupamento
9. Resultados do Desempenho-Chave	• Diversificar atividades (mais em consonância com as preferências dos alunos)

2.2.5. Análise da Grelha de autoavaliação (GAA)

No âmbito da CAF Educação, a avaliação mais fundamentada é a realizada pela EAA no preenchimento da Grelha de Autoavaliação, na medida em que a avaliação e pontuação feitas são justificadas através de evidências (e não de opiniões). Tendo isto em atenção, recorda-se que a GAA é a resposta da EAA aos mesmos questionários feitos pela comunidade. Assim, de seguida apresentamos as conclusões principais dessa análise, focando Pontos Fortes e Áreas de Melhoria:

Tabela 3 – GAA: pontos fortes e áreas de melhoria

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
• Empenho da Direção na organização, gestão e avaliação; • Articulação entre os diversos órgãos de gestão do Agrupamento; • Promoção, divulgação e reconhecimento, público e privado, de parcerias estratégicas, locais e limítrofes consentâneas com o Projeto Educativo. • Implementação de estratégias de modernização e de inovação;	• Partilha (mais consciente e mais generalizada, dentro e entre Departamentos Curriculares) de boas-práticas pedagógicas específicas; • Promoção (e aperfeiçoamento) de instrumentos de regulação do acompanhamento e supervisão da prática pedagógica em sala de aula; • Promoção do trabalho de equipa, a concretizar em horário pré-definido na componente não letiva

Pontes Fortes	Áreas de Melhoria
- Rentabilização dos recursos humanos, materiais e físicos; - Gestão otimizada da utilização dos espaços, equipamentos e recursos financeiros do Agrupamento; - Diversidade da oferta formativa; - Os meios de comunicação com a comunidade educativa são eficazes - Trabalho cooperativo entre docentes da mesma subcoordenação disciplinar/departamento – EPE /1.ºCEB. - Trabalho de articulação entre EPE até Ensino Secundário. - Promoção da avaliação interna (do Agrupamento); - Implementação de procedimentos normalizados que visam o rigor e a equidade da avaliação dos alunos; - Divulgação eficaz de informação/legislação; - Disponibilização de documentação de trabalho; - Normalização de procedimentos no AESV; - Participação em projetos nacionais e internacionais que permitem metodologias ativas e experimentais - Promoção e divulgação de atividades variadas e projetos (próprios, nacionais e internacionais), em articulação; - Disponibilização de apoios educativos a alunos com ou sem NEE e PLNM; - Resposta adequada aos alunos com NEE; - Resultados escolares/aprendizagens dos alunos/crianças do Agrupamento; - Rotatividade de funções do PND	- Melhorias ao nível de atualização de equipamentos (agrupamento) e ao nível do EPE e 1º CEB (aplicações informáticas); - Validação da existência de Planos de Emergência e da realização de simulacros nos jardins de infância e nas escolas do 1º CEB do Agrupamento - Promoção e divulgação de (mais) atividades que envolvam e impliquem a participação dos pais/EE, mormente na sede do Agrupamento. - Promoção (e aperfeiçoamento) de mecanismos sistemáticos de recolha de sugestões de alunos e pais/EE; - 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; - Promoção de reuniões regulares entre a Direção e PND; - Criação de Memorandos das Reuniões Periódicas entre Direção, Coordenadores de PD e Chefes de PND; - Promoção da partilha de informação, entre PND, de saberes adquiridos em ações de formação; - Criação e aperfeiçoamento de instrumentos de regulação e de monitorização, sistemáticos e formativos, das funções dos Assistentes Operacionais e Técnicos e respetivos chefes; - Articulação entre o PND e a Educação Especial; - Articulação entre o PND e o PD; - Articulação entre a formação de PD e a formação específica para PND; - Envolvimento do PND na organização de eventos;

Para além da identificação de pontos fortes do agrupamento, da GAA sobressaem três áreas fundamentais de melhoria:

- Envolvimento do PND na vida do agrupamento (e respetiva formação);
- A comunicação no agrupamento, interna (informação sobre as atividades da escola, projetos, sobre avaliação aos próprios alunos) e externa (ex:

divulgação das atividades, dos documentos estruturantes do agrupamento, entre outras);

- O papel das lideranças intermédias na supervisão pedagógica e implementação dos planos de melhoria.

2.3. Análise quantitativa

2.3.1. Questionários: níveis de participação

Todos os grupos foram questionados *online*, utilizando uma plataforma de inquirição. Globalmente e ao nível da participação dos atores educativos, neste processo, os dados são os que seguidamente se apresentam, divididos por Ciclo de Ensino.

2.3.1.1. Níveis de participação na Educação Pré-Escolar

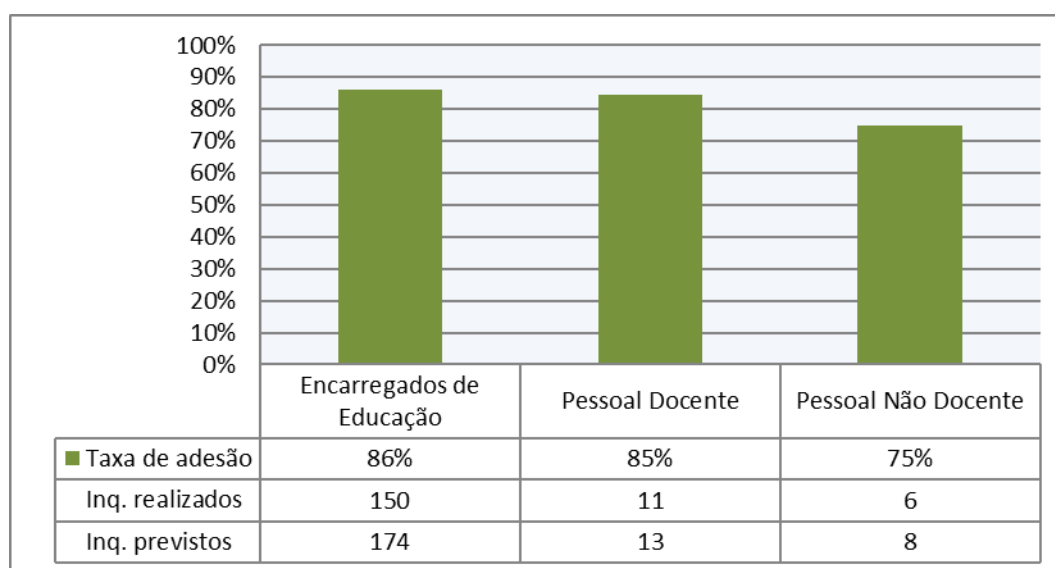


Gráfico 1 – Taxa de adesão do Pré-Escolar

No que diz respeito ao Pré-Escolar, as taxas de participação foram todas bastante elevadas, demonstrando um elevado nível de empenho e identificação das pessoas com o processo e com o agrupamento.

2.3.1.2. Níveis de participação no 1.º CEB do Ensino Básico

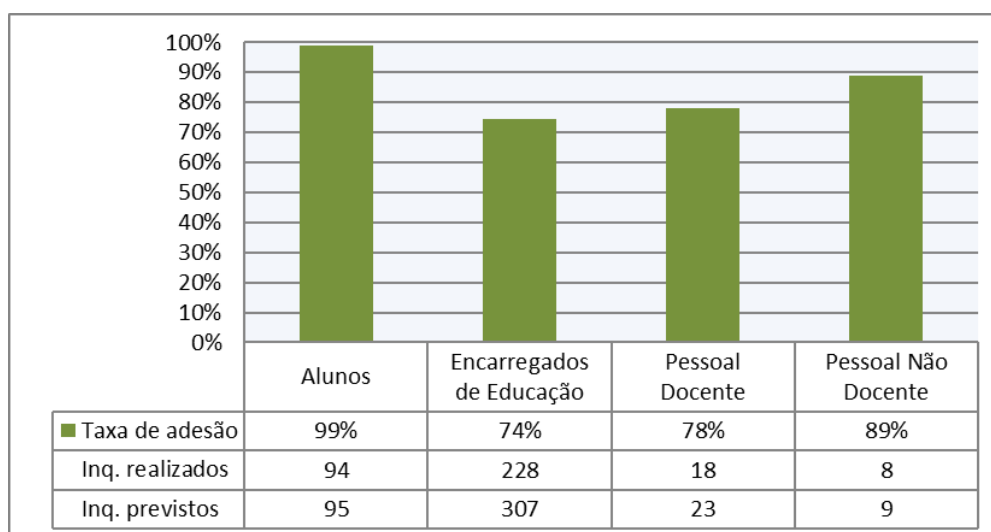


Gráfico 2 – Taxa de adesão - 1.º Ciclo do Ensino Básico (CEB)

Também no que diz respeito ao 1.º Ciclo do Ensino Básico (CEB), as taxas de participação foram muito boas. Entre os EE atingiu-se 74% de participação, tendo os restantes grupos registado taxas de participação acima deste valor.

2.3.1.3. 2.º, 3.º CEB e Secundário

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

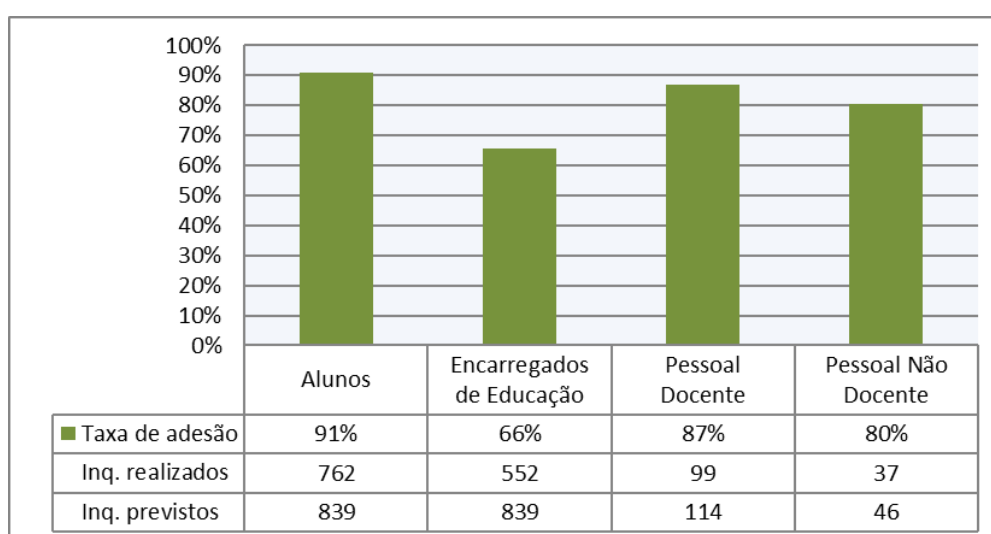


Gráfico 3 – Taxa de adesão – 2.º/3.º CEB e Ensino Secundário

No que diz respeito ao 2.º/3.º CEB e Ensino Secundário, as taxas de participação foram também boas, de resto, como em todos os outros ciclos. Destaque-se apenas o nível de participação dos EE no processo, já bem satisfatório, mas que pode ainda ser melhorado.

2.3.2. Questionários: resultados globais

A partir dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à opinião dos inquiridos por critério da CAF-Edu⁸, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

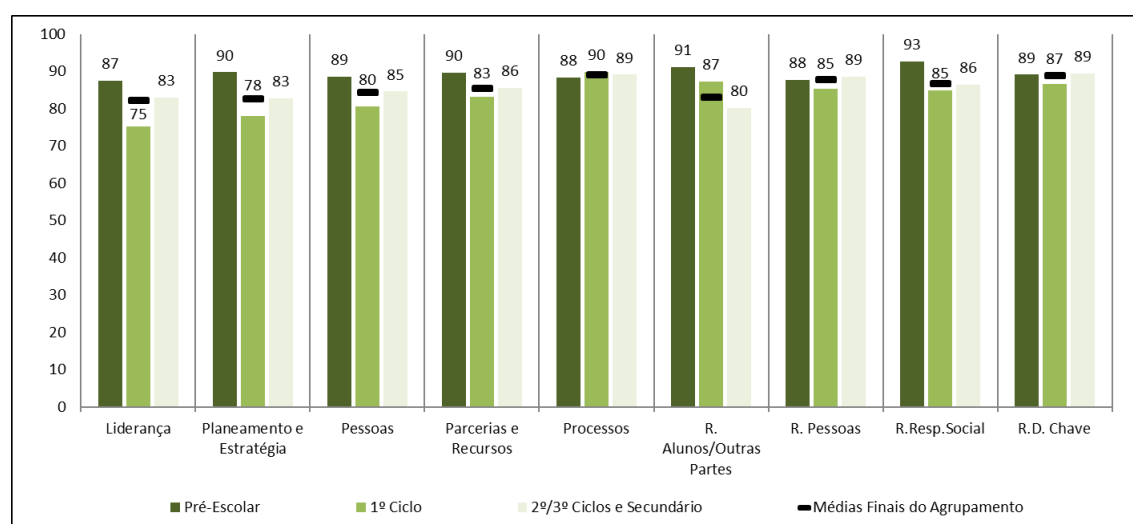


Gráfico 4 – Média global das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção muito positiva por parte da comunidade do agrupamento, relativamente a todos os critérios da CAF;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PD, evidencia-se a Educação Pré-Escolar com pontuações sempre acima da média – demonstração de um clima bastante favorável.

⁸ A escala utilizada nos questionários (0 a 10) é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF-Edu.

O 1.º CEB é onde os resultados médios da CAF Educação estão comparativamente mais baixos (embora francamente positivos), sugerindo-se por isso uma análise mais atenta dos indicadores menos pontuados e das sugestões de melhoria recolhidas, a levar a cabo pela EAA do Agrupamento.

Podemos verificar como cada grupo contribuiu para as médias apresentadas neste gráfico através da análise dos questionários por grupo de inquiridos (nos capítulos seguintes).

2.3.3. Questionários: resultados do PD

A partir dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à opinião dos docentes por critério da CAF-Edu⁹, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

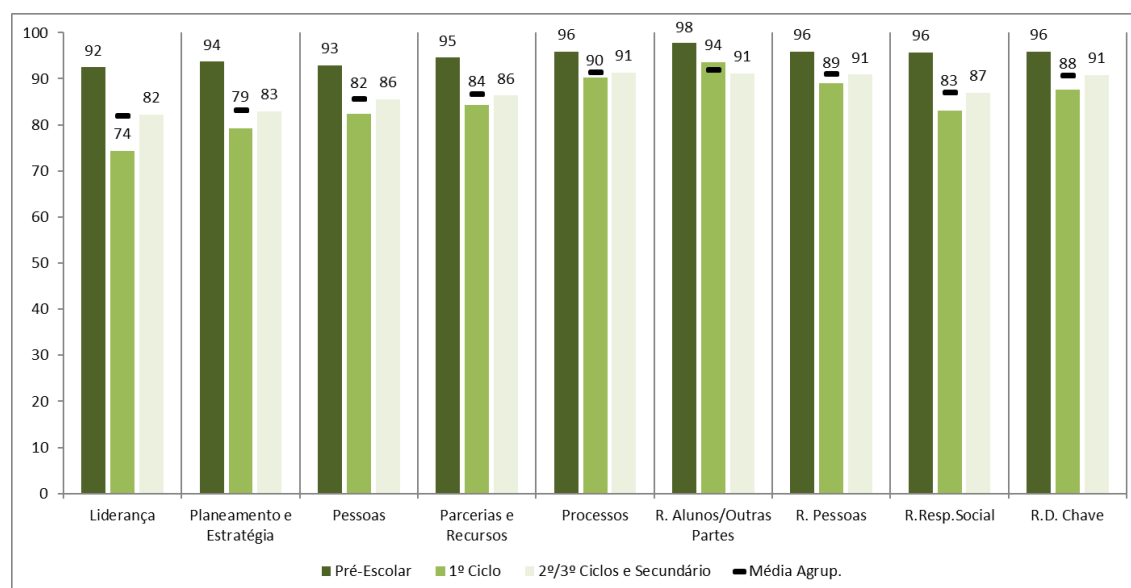


Gráfico 5 – PD: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

⁹ A escala utilizada nos questionários (0 a 10) é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF-Edu.

- Globalmente existe uma perceção muito positiva do agrupamento por parte do PD, com médias de resposta superiores a 80 pontos (na escala de 0 a 100 da CAF-Edu);
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PD, evidencia-se o Pré-Escolar com pontuações sempre acima da média;

Apesar da boa perceção sobre o agrupamento que os docentes do 1º Ciclo têm, refira-se que são o grupo que atribui pontuação mais baixa em quase todos os critérios da CAF Educação. Sugere-se mais uma vez a análise deste resultado através da consulta dos anexos ao relatório para este grupo de inquiridos (nomeadamente os resultados dos indicadores e o ficheiro com as sugestões de melhoria recolhidas).

As restantes estatísticas referentes a género, idade, anos de serviço e formação profissional encontram-se nos anexos ao presente Relatório.

2.3.4. Questionários: resultados do PND

A partir dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à opinião do PND por critério da CAF-Edu, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

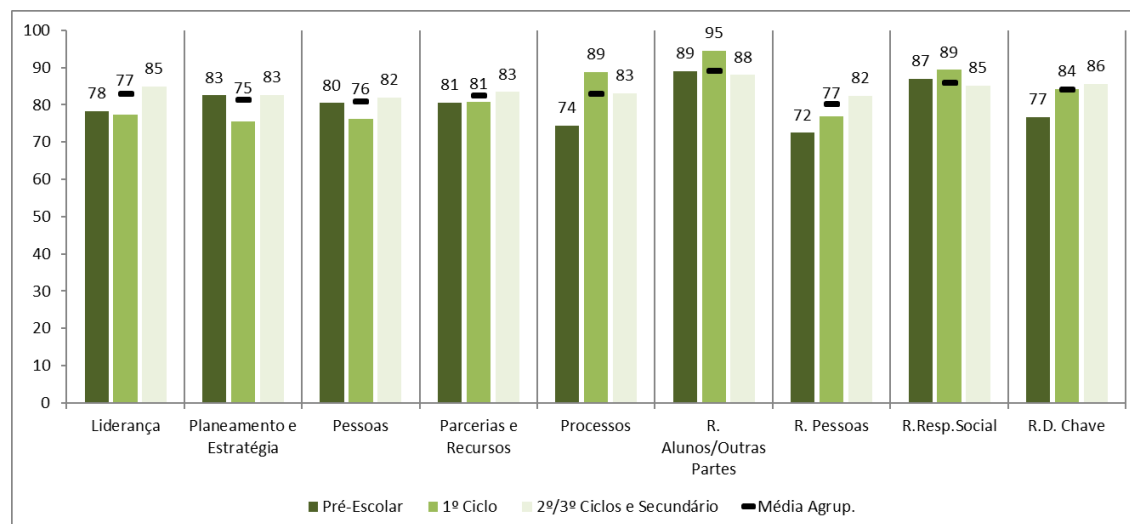


Gráfico 6 – PND: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção muito positiva do agrupamento pelo PND, atentando-se na média ponderada de todos os ciclos analisados;

- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PND, evidencia-se o 2.º/3.º CEB e Secundário com pontuações quase sempre acima da média;

Os resultados do PND do agrupamento encontram-se alinhados com o PD e elevados na generalidade. Será necessária, contudo, uma análise mais cuidada dos anexos ao relatório para encontrar a justificação desses resultados.

As restantes estatísticas referentes a género, idade, anos de serviço e categoria profissional encontram-se nos anexos ao presente Relatório.

2.3.5. Questionários: resultados dos alunos

No que respeita aos alunos, partindo igualmente dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à sua opinião no seguinte gráfico:

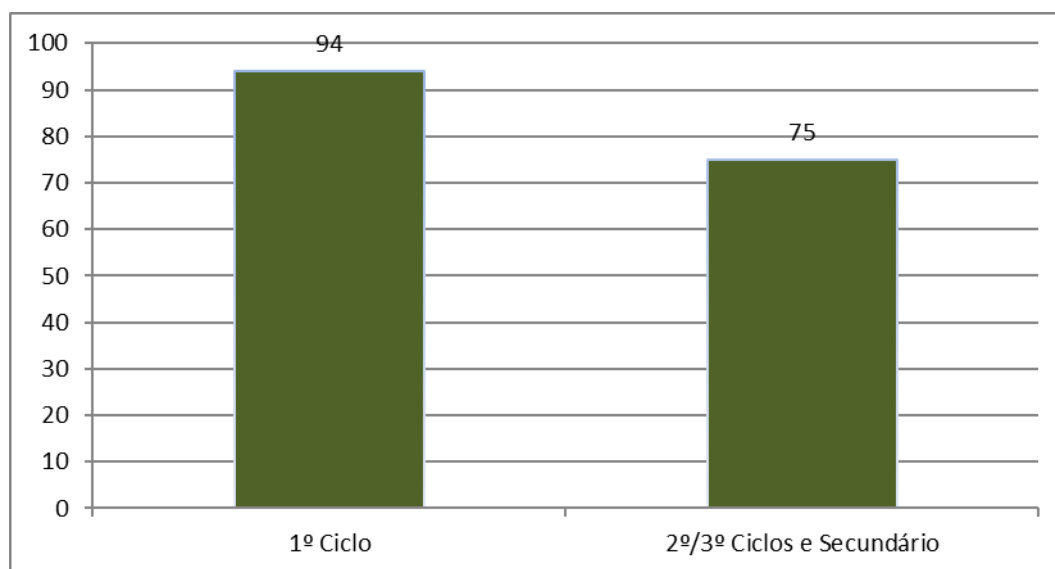


Gráfico 7 – Alunos: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção muito positiva do agrupamento pelos seus alunos;
- A diferença entre as médias das respostas aos indicadores do 1.º CEB e do 2.º/3.º CEB e Secundário é coerente com o que se verifica noutras organizações (o aumento de ciclo em análise reflete um aumento da resposta crítica);
- Salienta-se o facto de, no 2.º/3.º CEB e Secundário, haver um nível de satisfação bastante elevado (registado na média de resultados: 75 pontos).

2.3.6. Questionários: resultados dos Pais/Encarregados de Educação

Em relação aos EE, tendo também como referência os questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à sua perceção como se demonstra no seguinte gráfico:

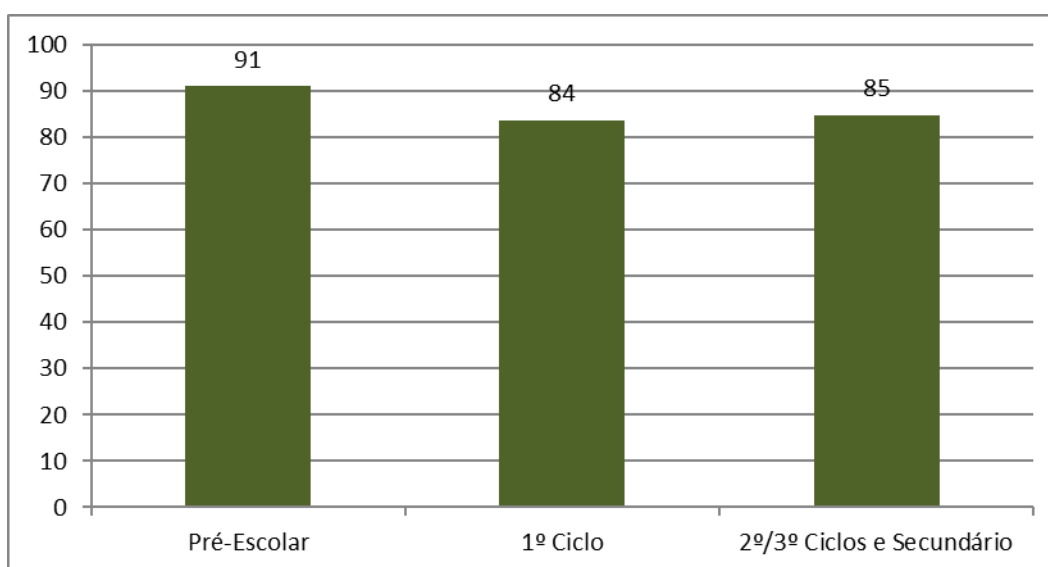


Gráfico 8 – EE: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Existe uma perceção muito positiva da prestação do agrupamento por parte dos EE, correspondendo a uma valorização percebida o desempenho e serviços prestados pelo Agrupamento.

Ainda assim, as áreas de melhoria identificadas pelos EE podem ser validadas consultando os resultados dos indicadores e sugestões disponibilizadas nos ficheiros anexos ao presente relatório.

2.3.7. GAA: resultados da avaliação da EAA

Nesta secção do relatório refira-se, em primeiro lugar, que não há pontuações “boas” ou “más”. A GAA, preenchida pela EAA, é um dos instrumentos mais importantes da CAF educação. A sua pontuação (escala de 0 a 10) não é uma medida opinativa ou

de percepção, mas segue critérios que de seguida se apresentam, baseados em evidências.

A pontuação atribuída nos Critérios de Meios deve ser entendida como um estágio de desenvolvimento organizacional (justificado pelas evidências mobilizadas) que posiciona a organização num determinado patamar do ciclo PDCA (iniciais que respetivamente correspondem a, recordando, Planear, Executar, Rever e Ajustar):

Tabela 4 – Pontuação dos Critérios de Meios

Fases	Evidências	Descrição	Pontuação
Ciclo PDCA Inexistente	Nada a reportar.	Não há ações nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	0
Plan (Planear)	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.	Existem ações planeadas (ainda que informalmente)	10
		Existem ações devidamente planeadas	20
Do (Executar)	A execução das ações é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das ações, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.	As ações estão em fase de implementação	30
		As ações estão implementadas	40
Check (Rever)	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.	Revimos/avaliámos as ações implementadas (ainda que informalmente)	50
		Revimos/avaliámos as ações implementadas, formalmente (existe relatório, ou outro instrumento)	60
Act (Ajustar)	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes da organização.	Com base na revisão/avaliação fizemos alguns ajustamentos (com ou sem evidências)	70
		Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (com evidências)	80
Ciclo PDCA (completo)	Tudo o que se faz na organização segue o ciclo PDCA e comparamos regularmente com as outras organizações para melhorarmos as nossas ação e resultados.	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente	90
		Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	100

Já no que diz aos Critérios de Meios, onde se analisa a evolução dos resultados obtidos pela organização educativa, a pontuação segue a seguinte tabela:

Tabela 5 – Pontuação dos Critérios de Resultados

Descrição	Pontuação	Evolução a considerar
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	10	Retrocesso
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de ser atingidas	20	
Os resultados demonstram uma tendência estável	30	Estabilidade
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	40	
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	50	Melhoria
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	60	
Os resultados demonstram um progresso substancial	70	
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	80	
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas	90	Excelência
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	100	

Graficamente, os resultados da GAA podem ser traduzidos da seguinte forma:

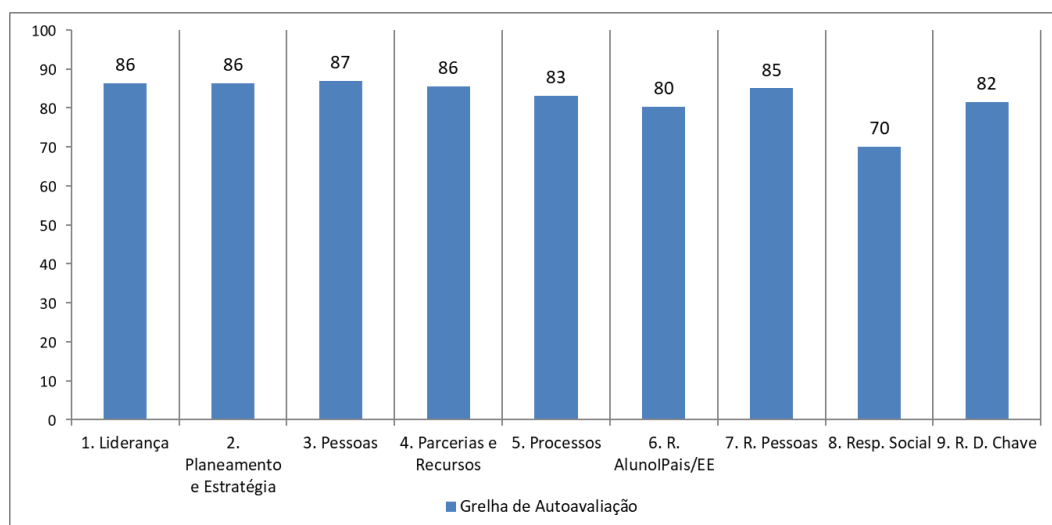


Gráfico 9 – GAA: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Os valores apresentados estão em linha com o que se espera numa instituição que ao longo das últimas 3 aplicação da CAF Educação tem obtido uma excelente valorização do seu trabalho por parte da comunidade que serve.

Estes dados indicam que há um trabalho a fazer ao nível dos Critérios 2 (Planeamento e Estratégia) e 4 (Parcerias e Recursos), nomeadamente ao nível de estratégias conducentes a boas práticas (e evidências) com impacto no Critério 8 (Responsabilidade Social).

A EAA conclui, assim, que o Agrupamento, relativamente aos Critérios de Meios, está no patamar de “**Ajustar**” o que faz, necessitando de introduzir maior formalismo aos registos de indicadores para se poder comparar com outras organizações. Relativamente aos Critérios de Resultados, estes mostram que estamos numa fase de “**Melhoria**” (os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas), embora seja necessária uma atenção especial ao Critério 8 (Responsabilidade Social), nomeadamente adotando uma eficaz política de comunicação e implementando estratégias de suporte às ações relativas à Responsabilidade Social e atividades de promoção e divulgação de (mais) atividades que envolvam e impliquem a participação dos pais/EE e contribuam para melhorar a imagem do agrupamento na região.

3. Análise evolutiva do processo de autoavaliação

3.1. Evolução entre diagnoses

Quando se introduz o processo de autoavaliação, este deve ser entendido como uma intervenção com continuidade a longo prazo, e não como uma iniciativa pontual. Deste modo, a implementação de um processo de autoavaliação sistemático e periódico constitui um ponto crítico de sucesso, caso se pretenda maximizar a aprendizagem da sua implementação.

Nos gráficos seguintes podemos analisar a evolução das médias por critério da CAF-Edu da anterior diagnose para a presente, em dois domínios: opinião da comunidade (questionários) e avaliação da EAA através da GAA.

No que respeita aos questionários a evolução é a seguinte:

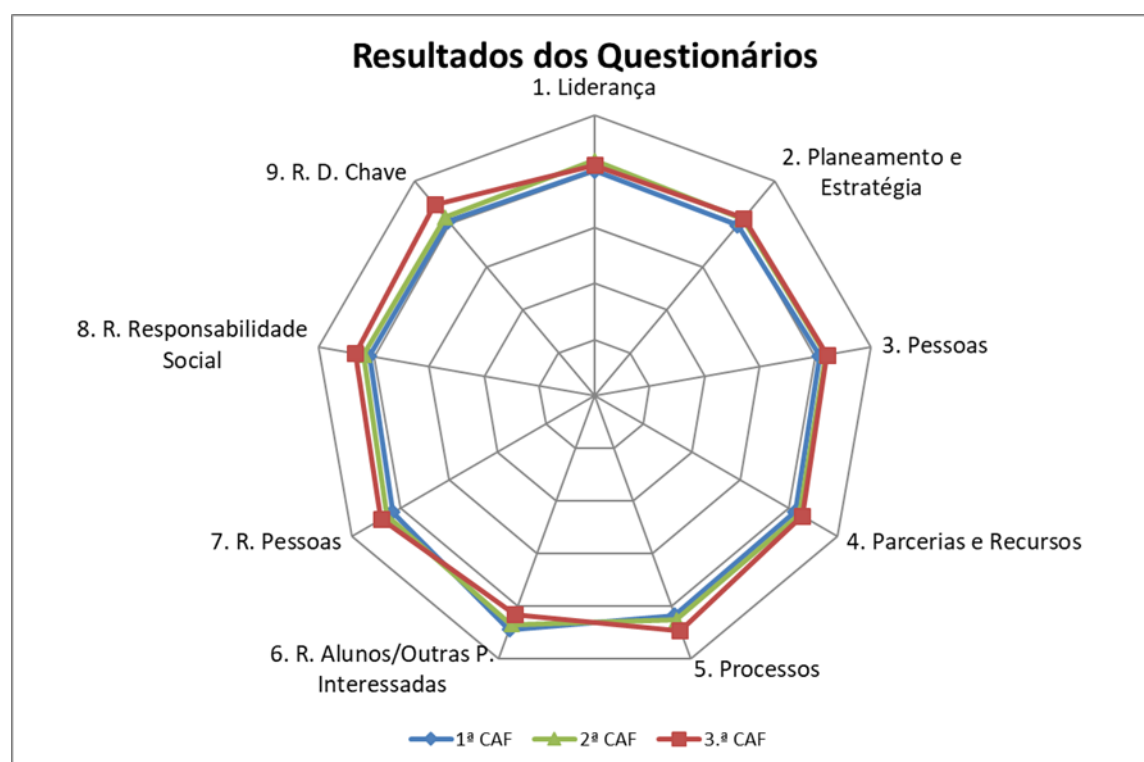


Gráfico 10 – Evolução das classificações atribuídas pela comunidade respondente

Da análise do gráfico, sublinham-se os seguintes pontos:

- Existe uma variação quase impercetível, em termos globais (inferior a 10 valores na escala de 0 a 100 da CAF-Edu), entre a primeira, a segunda e a terceira aplicações das ferramentas de diagnóstico com base nos inquéritos à comunidade;
- Destaca-se o critério 5 *Processos* e 9 *Resultados de Desempenho Chave* com os resultados que mais evoluíram positivamente, na opinião dos inquiridos;
- Em sentido contrário, temos apenas o critério 6 *Resultados para Alunos e Outras Partes Interessadas* como o critério que regrediu relativamente à última inquirição (e deverão ser alvo de atenção da EAA e Direção).

Já no que concerne à avaliação pela EAA (refletida na GAA) – refira-se aqui que na GAA a pontuação é fundamentada nas evidências mobilizadas – a evolução é a seguinte:

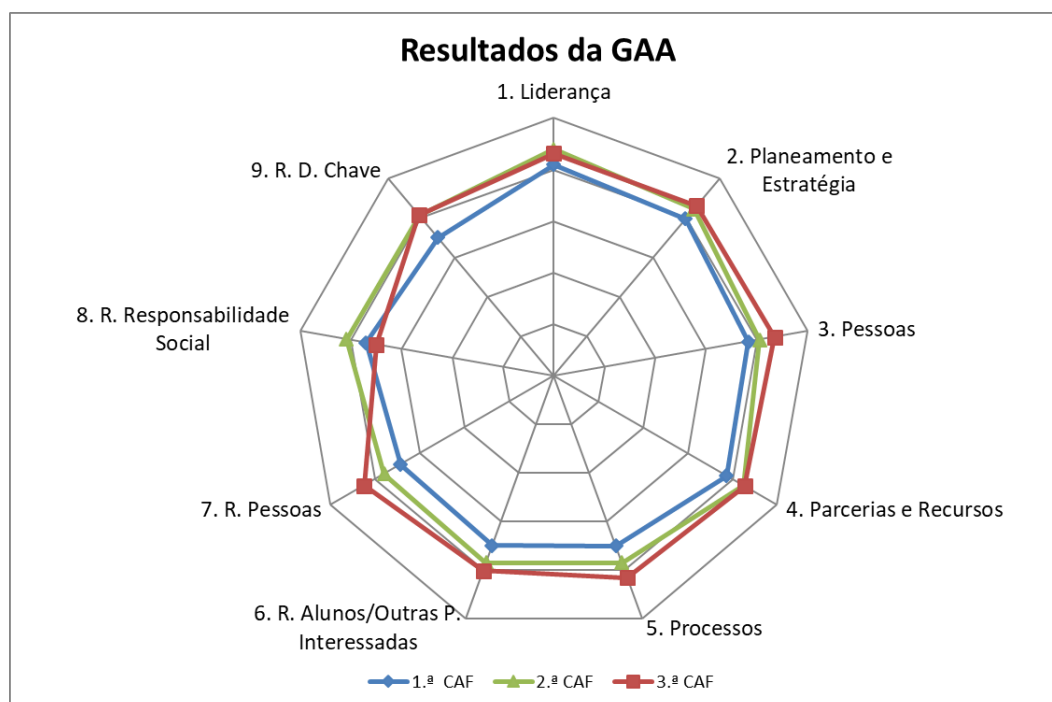


Gráfico 11 – EAA: evolução das classificações (GAA)

Da análise do gráfico, sublinham-se os seguintes pontos:

- Existe uma consistência na evolução dos resultados dos indicadores, em que quase todos os indicadores melhoraram;
- Verifica-se uma melhoria significativa nos critérios 3 *Pessoas*, 5 *Processos* e 7 *Resultados das Pessoas*;

- No caso do critério 8 *Responsabilidade Social*, há uma acentuada diminuição dos resultados.

Globalmente, e em jeito de síntese, verifica-se que o agrupamento tem melhorado nas áreas de resultados e planeamento estratégico, sendo de focar as próximas ações ao nível do reconhecimento externo do seu trabalho de responsabilidade social e parcerias, melhorando as políticas de comunicação e a participação dos EE nas atividades do agrupamento (atividades suscetíveis de impactar no critério 8 *Responsabilidade Social*).

3.2. Análise crítica do processo¹⁰

Para garantir memória futura e possibilitar uma análise crítica ao processo, a EAA descreve na tabela seguinte os fatores críticos de sucesso e os constrangimentos decorrentes do processo de avaliação interna.

Tabela 6 – Análise Crítica do Processo (EAA)

Fatores críticos de sucesso ¹¹	Constrangimentos ¹²

¹⁰ A preencher pela EAA.

¹¹ As condições necessárias e suficientes que foram indispensáveis para que o processo de autoavaliação se tenha concretizado.

¹² O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação.

4. Análise Sumária dos Resultados

As escolas têm hoje, mais que nunca, que dar resposta aos desafios de um mundo em permanente mudança. Neste contexto, é desejável que assumam a liderança de rumar a uma direção definida, com base em tomadas de decisão fundamentadas – fazendo todo o sentido que a organização escolar contemporânea implemente periodicamente um processo de autoavaliação.

Este processo deverá permitir analisar toda a abrangência da organização, com vista a encontrar os seus pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a prestar, dentro das suas competências, o melhor serviço possível. Esta abordagem, ao ser efetuada recorrendo a ferramentas de *Total Quality Management* (TQM) e de melhoria contínua, permitirá a análise de dados internos e a criação de ferramentas credíveis de apoio à decisão.

A melhoria contínua implicará também um esforço permanente de atualização de modo que as escolas fiquem aptas a agir de forma proativa, antecipando as necessidades da comunidade educativa. Nesse sentido, existem algumas questões que deverão ser alvo de análise interna e monitorização contínua, a saber:

- Análise da estratégia de desenvolvimento dos objetivos internos (inscritos nos documentos orientadores);
- Caracterização do desempenho escolar (resultados);
- Diagnóstico interno com base no modelo CAF-Edu;
- Apreciação do último Relatório da Avaliação Externa produzido pela IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência);
- Análise de documentos e relatórios produzidos pelas diversas estruturas internas (nomeadamente PAM implementados).

Dessa análise resultará um plano de Ações de Melhoria (PAM) mais eficaz e alicerçado e toda a informação interna disponível.

Em relação à análise dos resultados deste trabalho, desenvolvido com base no Modelo CAF-Edu, apontam-se, de seguida, algumas áreas de intervenção prioritária.

Tabela 7 – Quadro Síntese de identificação das áreas de melhoria

N.º	Origem ¹³	Descrição da área de Melhoria	Importância ¹⁴
1	Questionários e GAA	Melhoria dos processos de comunicação interna e externa	Alta
2	Questionários	Melhoria da articulação curricular vertical e horizontal (criação de momentos de reflexão e consequente tomada de decisões / medidas)	Alta
3	Questionários e GAA	Definição de procedimentos mais consistentes na supervisão da prática letiva	Alta
4	Questionários e GAA	Incentivo à mobilização da comunidade em torno do projeto educativo e das atividades do Agrupamento – investindo assim na melhoria contínua da imagem de Agrupamento	Alta
5	Questionários e GAA	Melhorar a participação do pessoal não docente (bem como da restante comunidade) na construção dos documentos estruturantes e na tomada de decisões	Média

¹³ Área, Documento ou Processo onde a área de melhoria foi detetada.

¹⁴ Relevância estratégica para a organização escolar da intervenção na área de melhoria (pode ser muito relevante, algo relevante ou pouco relevante – em ordem de gradação do mais importante para o menos valorizável).

Bibliografia

- Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). Auto-avaliação de escolas: pensar e praticar (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Guerra, M. A. S., & Marchesi, Á. (2002). Avaliação das escolas: consensos e divergências (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.
- Azevedo, J., Ramalho, G., Ferrer, A. T., & Perrenould, P. (2003). Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz. Lisboa: Asa Editores, S.A.
- Clímaco, M. C., Curado, A. P., Figueiredo, J., Dias, M. L., & Fernandes, O. (2001). Avaliação integrada das escolas: relatório nacional, 1999-2000 (1st ed.). Lisboa: Inspeção Geral da Educação.
- Costa, A. C., & Madeira, A. I. (1997). A construção do projeto educativo de escola (1st ed.). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Couvaneiro, C. S., & Reis, M. A. D. (2007). Avaliar, Refletir, Melhorar (1st ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- DGAEP (2013). Estrutura comum de avaliação: CAF Educação (1st ed.). Lisboa: DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público).
- Estanqueiro, A. (2010). Boas práticas na educação: o papel dos professores. Lisboa: Editorial Presença.
- Guerra, M. Á. S. (2003). Tornar visível o quotidiano teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas. Lisboa: ASA.
- Karpicke, J., Sousa, H. D., & Almeida, L. S. (2012). A avaliação dos alunos (1st ed.). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Leite, C., & Fernandes, P. (2002). Avaliação das aprendizagens dos alunos: novos contextos, novas práticas. Porto: Edições ASA, S.A.
- Marzano, R. (2005). Como organizar as escolas para o sucesso educativo: da investigação às práticas (1st ed.). Porto: Asa Editores, S.A.
- Rocha, A. P. (1999). Avaliação de Escolas (1st ed.). Lisboa: ASA Editores, S.A.
- Santos, Á. A., Bessa, A. R., Pereira, D. S., Mineiro, J. P., Dinis, L. L., & Silveira, T. (EPIS). (2009). Escolas do futuro: 130 boas práticas de escolas portuguesas (1st ed.). Porto: Porto Editora, LDA.
- Venâncio, I. M., & Otero, A. G. (2003). Eficácia e qualidade na escola (1st ed.). Porto: Edições ASA, S.A.