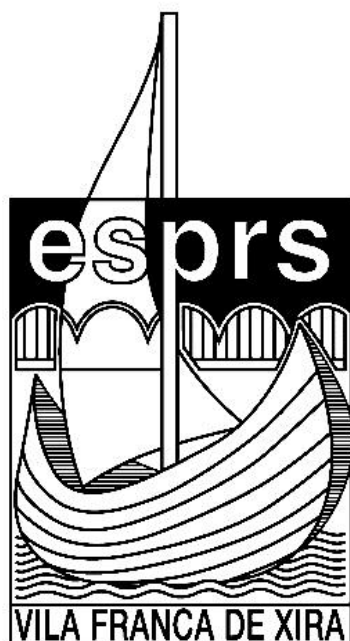


Relatório de Auto-Avaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DR. SOUSA MARTINS (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

Alexandra Dias, Eurico Valente, Fátima Fonseca, Helena Félix, Hermínia Valente, Isabel Gomes, João Tomas Costa, José Fidalgo, Luísa Bravo, Luísa Fernandes, Maria Salvador Saldanha

Consultoria externa:

Another Step, Lda.

Janeiro de 2011

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 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA	14
2.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	14
2.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO	15
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	16
2.3.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	16
2.3.2 <i>Questionários</i>	19
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO	21
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	21
3.1.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	21
3.1.2 <i>Questionários</i>	23
3.1.2.1 Níveis de participação	23
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	25
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente.....	31
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.....	37
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	39
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA.....	40
3.2.1 <i>Introdução</i>	40
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	41
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	45
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i>	48
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	52
3.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i>	56
3.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	60
3.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	71
3.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	74

3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave.....	76
4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)	78
5 CONCLUSÃO	78
BIBLIOGRAFIA (BASEADO NOS LIVROS DE ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS)	80

Índice de Siglas

AA – Auto-Avaliação

AM - Acção de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Auto-Avaliação

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

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

IGE – Inspeção Geral da Educação

PAM – Plano de Acções de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projecto 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 Auto-Avaliação	14
Figura 6 - Cronograma do projecto.....	16
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA.....	17
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006).....	18
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006.....	18
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND.....	20
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	20

Índice de Gráficos

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

Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente da educação pré-escolar.....	34
Gráfico 24 - Caracterização do género do pessoal não docente do 2º e 3º CEB e ensino secundário.....	35
Gráfico 25 - Caracterização do género do pessoal não docente do 1º CEB.....	35
Gráfico 26 - Caracterização do género do pessoal não docente da educação pré-escolar.....	36
Gráfico 27 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º CEB e ensino secundário.....	36
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério.....	37
Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos.....	38
Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação.....	38
Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério.....	39

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 reflectem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas.

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

Em Portugal, a preocupação com a auto-avaliação e 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 auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos.

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

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



Figura 1 - Qualidade nas escolas

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

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

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

Objectivos da auto-avaliação nas Instituições Educativas

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

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;

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

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

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas Dr. Sousa Martins, 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 auto-avaliação:

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

Amigo crítico

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

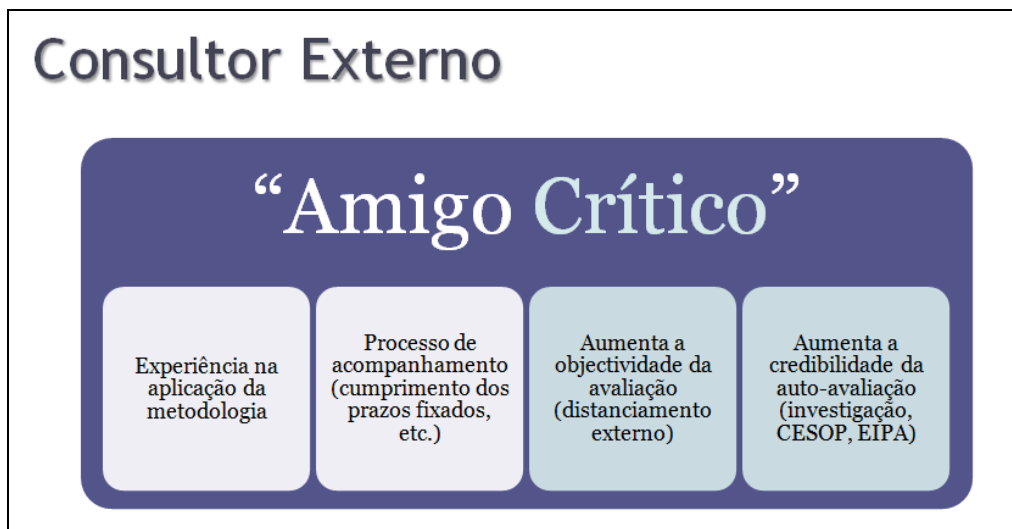


Figura 2 - Amigo Crítico

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

- Organizar/orientar o processo de auto-avaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação (EAA);
- Definir a estratégia a seguir para a implementação do modelo CAF e a forma de a implementar, em conjunto com a Equipa;
- Propor uma calendarização para todo o processo de auto-regulação;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, Grelha de Auto-Avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a Grelha de Auto-Avaliação (GAA);
- Realizar sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação em articulação com a EAA;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional à comunidade em conjunto com a EAA;
- Acompanhar a implementação das acções de melhoria;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção 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 auto-avaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspectiva de melhoria contínua.

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

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

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

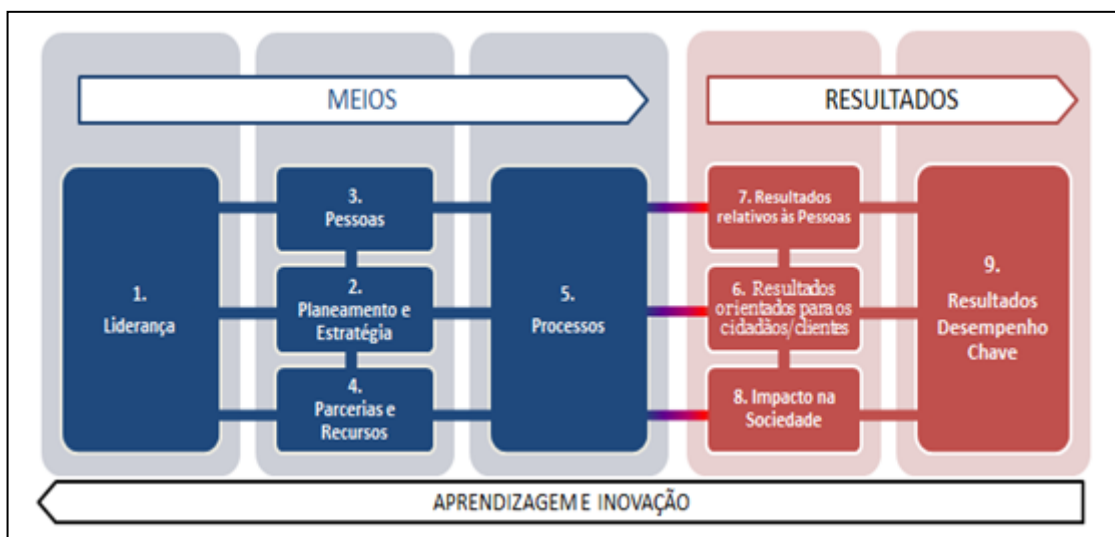


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

O modelo CAF 2006 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 objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar 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 actividade 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 auto-regulação, isto é:

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

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

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

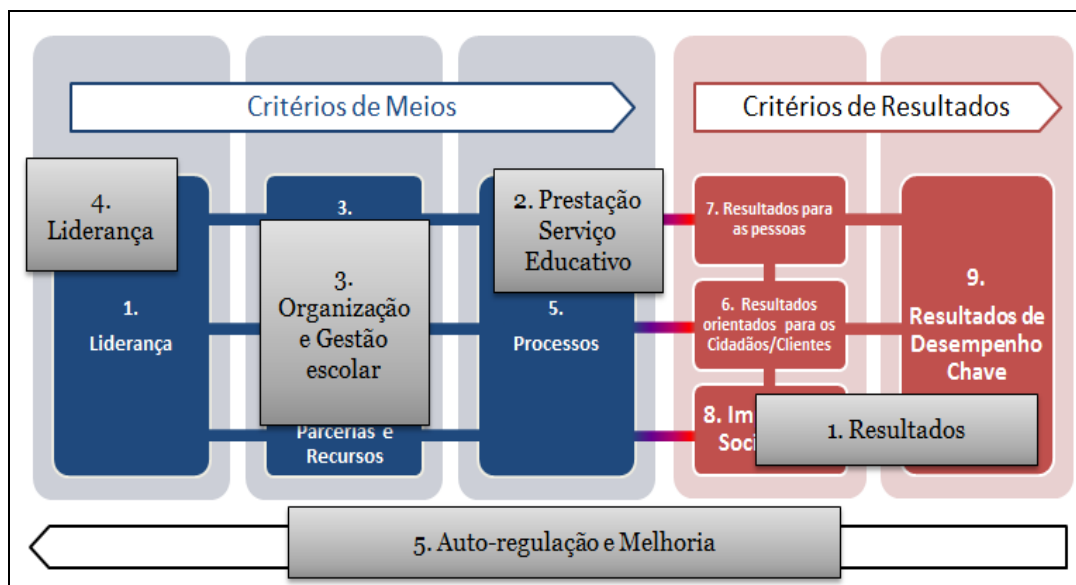


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Instrumentos e metodologia adoptada

2.1 Equipa de Auto-Avaliação

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

A figura seguinte ilustra a composição de uma Equipa de Auto-Avaliação:



Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas Dr. Sousa Martins é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa
 - Eurico Valente
- Representantes do pessoal docente
 - Alexandra Dias (Pré-escolar e 1º Ciclo)
 - Isabel Gomes (2º Ciclo)
 - Hermínia Valente (3º Ciclo)
 - Luísa Fernandes (Novas Oportunidades)
 - Helena Félix (Ensino Secundário e Biblioteca)
- Representantes do pessoal não docente
 - Maria Salvador Saldanha (Assistentes Técnicos)
 - Fátima Fonseca (Assistentes Operacionais)
- Representante dos alunos
 - João Tomás Costa (Alunos)
- Representante dos pais/encarregados de educação

- Luísa Bravo (Associação de Pais e Encarregados de Educação)
- Comunidade
 - José Fidalgo (Autarquia)

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

2.2 Cronograma do Projecto

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

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas Dr. Sousa Martins, que teve início em Abril de 2010, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- 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 objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (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 acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto do Agrupamento de Escolas Dr. Sousa Martins é ilustrado na figura seguinte:

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

Figura 6 - Cronograma do projecto

2.3 Instrumentos de avaliação

2.3.1 Grelha de Auto-Avaliação

A (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 caso do agrupamento. Isso permitirá o *bench learning*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de acções de melhoria.

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

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

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

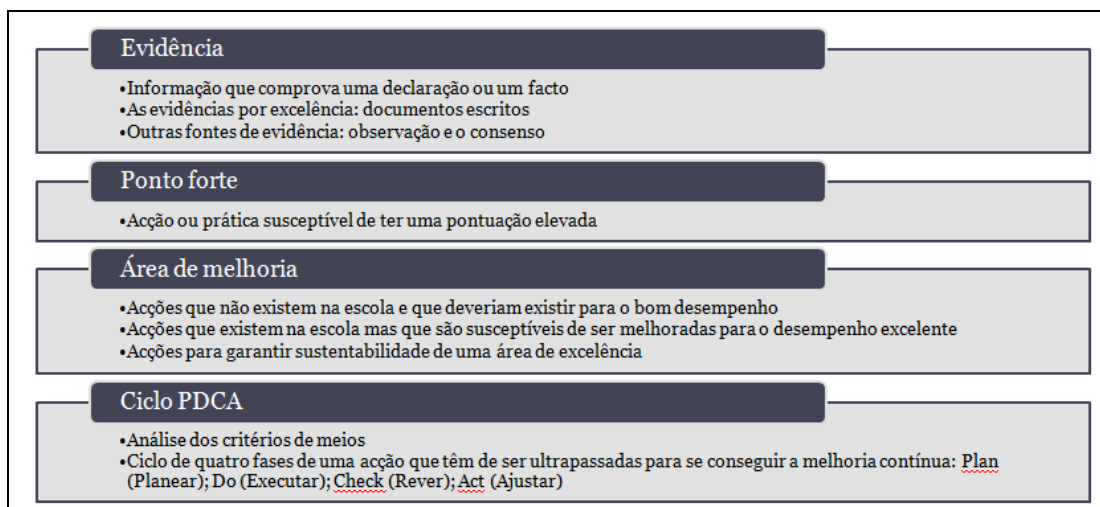


Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006)

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 2006

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

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

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as acções 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.

2.3.2 Questionários

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

Os objectivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

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

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

O modelo de questionários lançados no agrupamento resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP 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*):

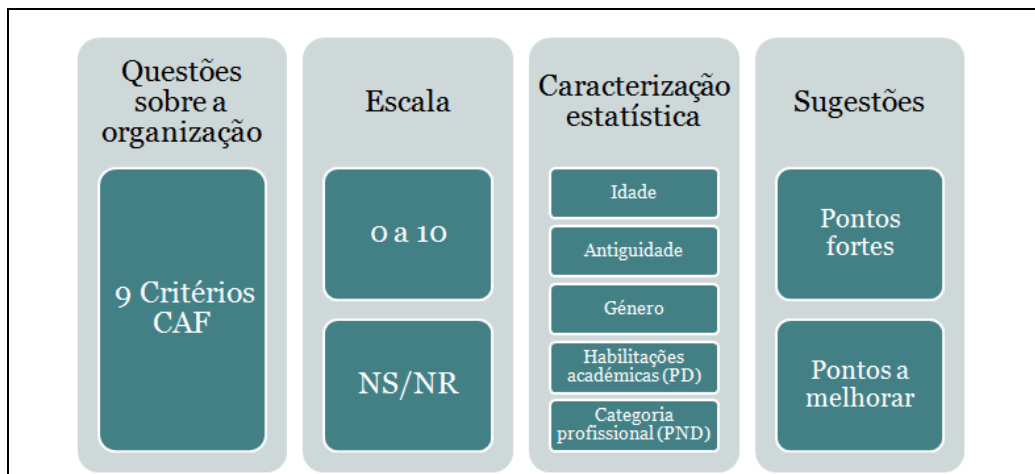


Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

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

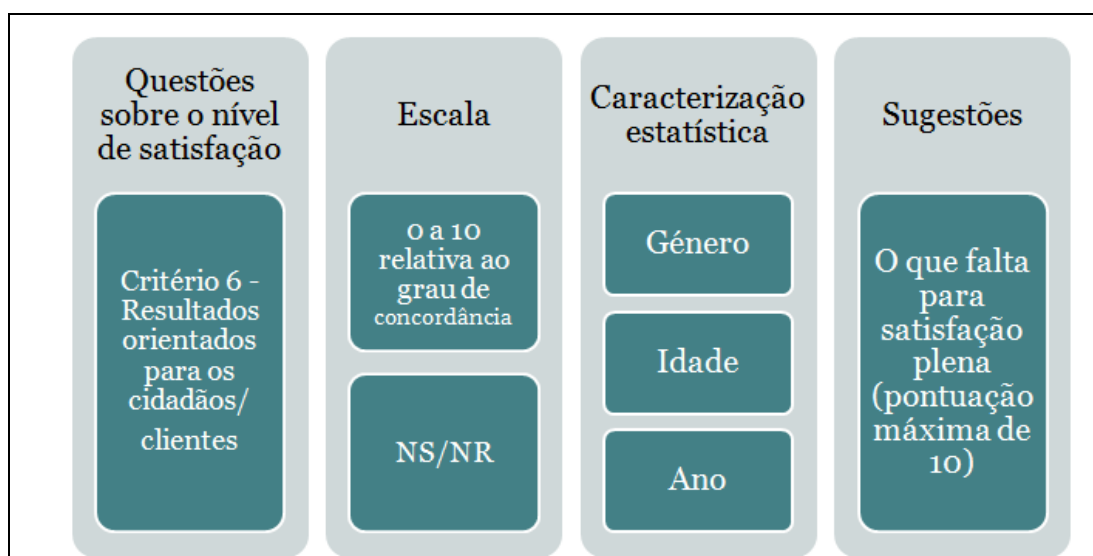


Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

Foram distribuídos questionários em formato papel aos pais/encarregados de educação. Aos alunos, PD e PND a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários on-line.

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

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

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

3 Apresentação dos resultados da Auto-Avaliação

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 nos questionários são apresentados por ciclo de ensino.

3.1 Análise quantitativa

3.1.1 Grelha de Auto-Avaliação

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

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

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

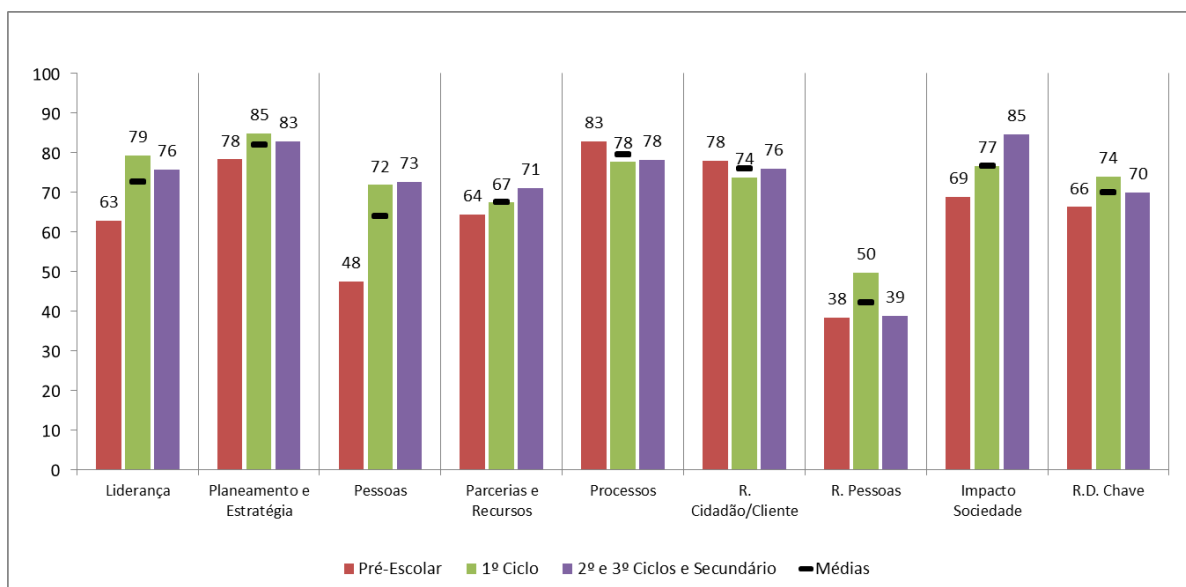


Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Auto-avaliação do agrupamento

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe uma grande homogeneidade entre as pontuações atribuídas pela equipa de auto-avaliação ao nível dos 1º, 2º e 3º ciclos e secundário, com excepção do critério 7 *Resultados relativos às pessoas*, em que a pontuação do 1º ciclo está claramente acima da média e o critério 3 *Pessoas*, em que a pontuação da educação pré-escolar está abaixo da média.
- Salientam-se as pontuações atribuídas ao pré-escolar, abaixo da média do agrupamento em todos os critérios, com excepção dos critérios 5 *Processos* e 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, ao nível do pré-escolar, nos critérios de meios, as acções desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Revisão/Avaliação. Realça-se a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA passando para a fase de Ajustamento;
- Ao nível dos 1º, 2º e 3º ciclos e secundário, ainda nos critérios de meios, as acções desenvolvidas encontram-se na fase de Ajustamento (Acção, Adaptação e Correção). Assim, realçamos a necessidade de passar para o ciclo de PDCA completo e desenvolvido, com o objectivo da comparabilidade das práticas do agrupamento com outras organizações similares;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível nas evidências mobilizadas pela equipa de auto-avaliação uma tendência de melhoria nos re-

sultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção aos resultados relativos às pessoas (nível de satisfação do pessoal docente e pessoal não docente).

3.1.2 Questionários

3.1.2.1 Níveis de participação

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

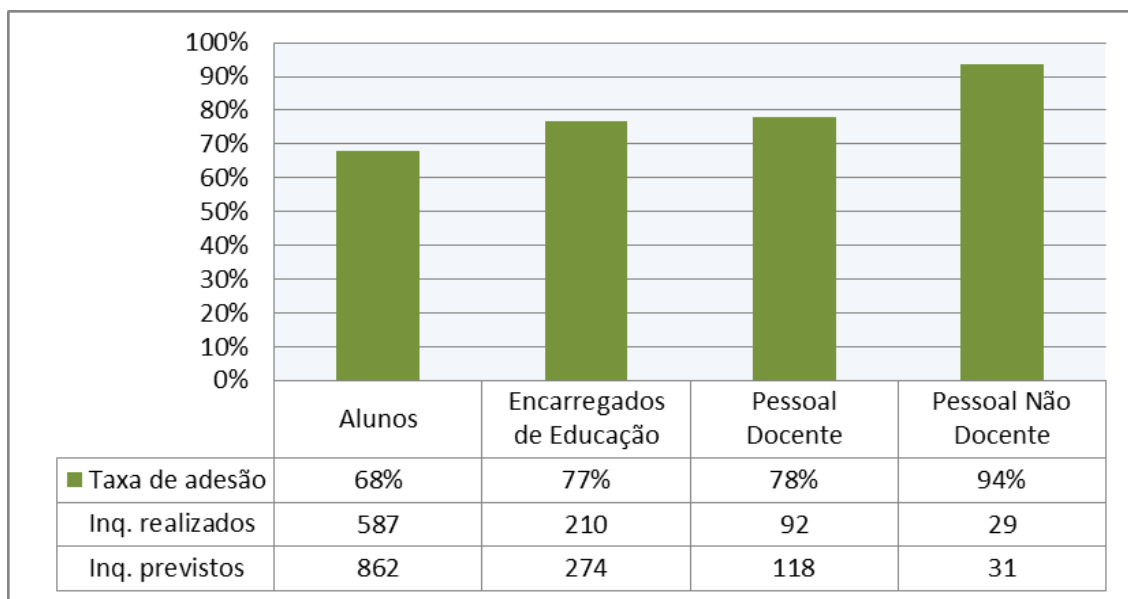


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB e ensino secundário

A baixa taxa de adesão ao nível dos alunos do 2º e 3º Ciclo e do Ensino Secundário ter-se-á ficado a dever ao facto de um número considerável de alunos não ter submetido o respectivo questionário. Outro condicionante prendeu-se com o reduzido número de computadores então disponíveis, por sala, uma vez que a escola se encontrava em obras, numa fase em que se aguardavam novos equipamentos. Assim, apesar de ter sido prevista e implementada uma calendarização de preenchimento dos inquéritos para todas as turmas, não foi possível contornar todos os constrangimentos acima referidos.

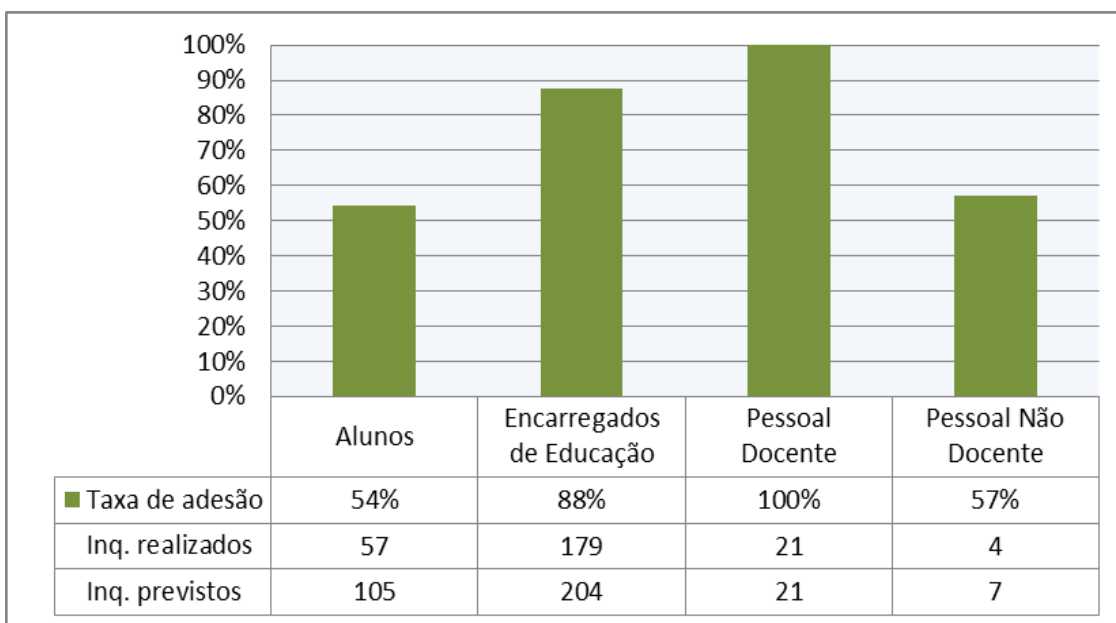


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

A baixa taxa de adesão ao nível dos alunos do 1º Ciclo ter-se-á ficado a dever ao facto de as escolas não disporem de internet, tendo sido utilizado o sistema de internet móvel (pens), que nem sempre se revelou eficaz, devido às frequentes falhas do sistema, impeditivas da concretização de muitos inquéritos, no tempo previsto. A fim de obviar esta situação, a EAA esteve permanentemente atenta à evolução do processo, tendo, inclusivamente, solicitado o alargamento do prazo.

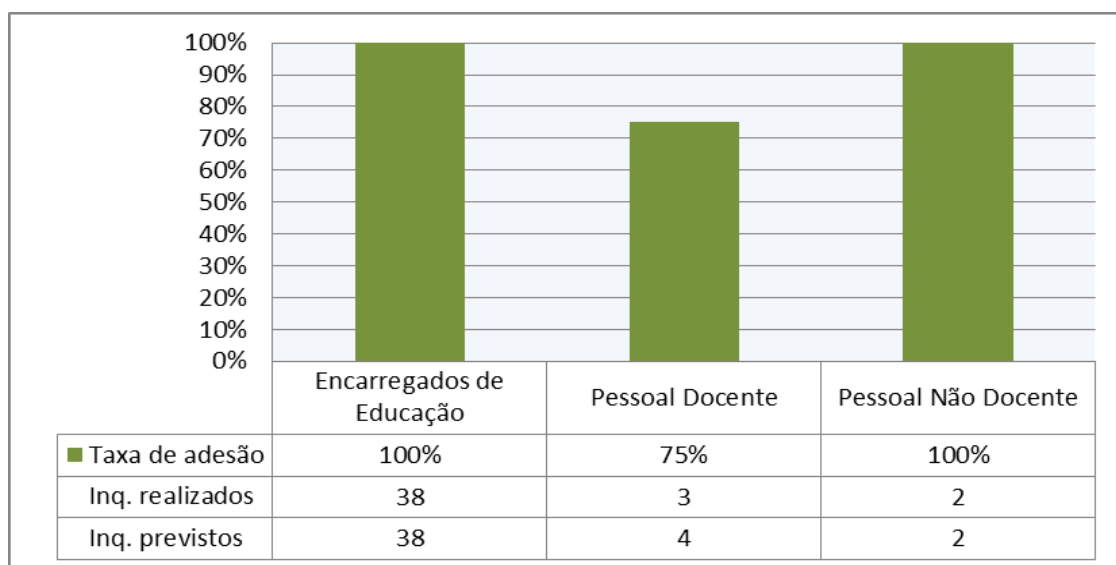


Gráfico 4 - Taxa de adesão da educação pré-escolar

3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

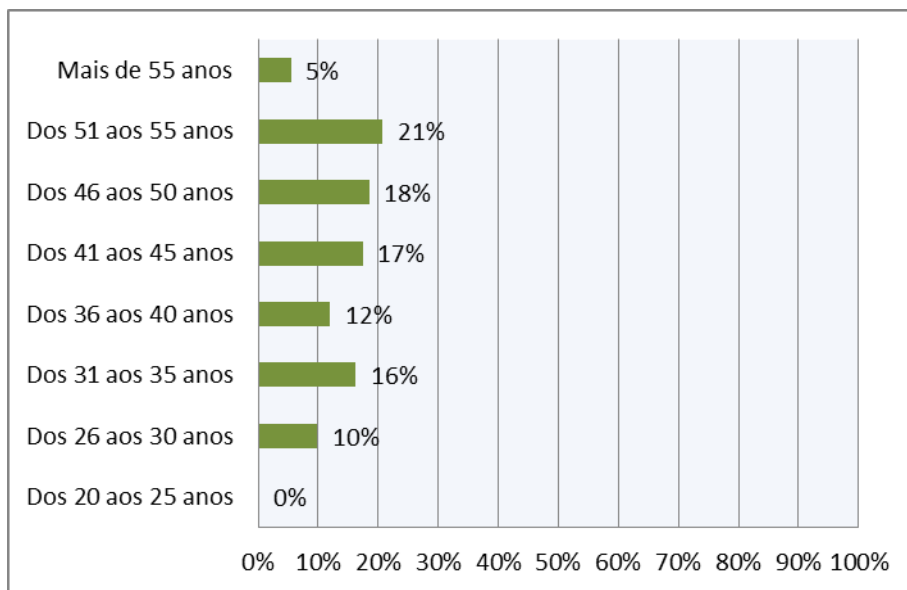


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

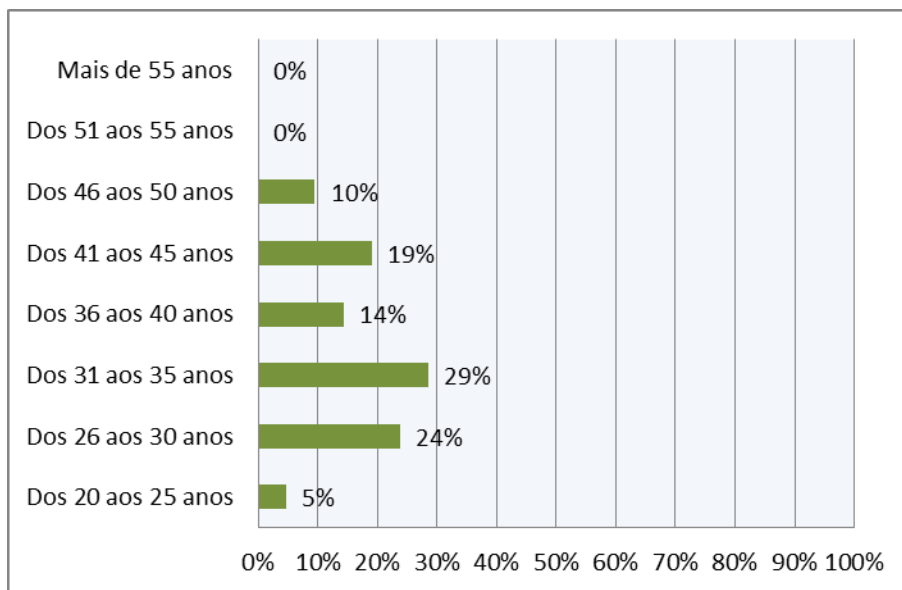


Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB

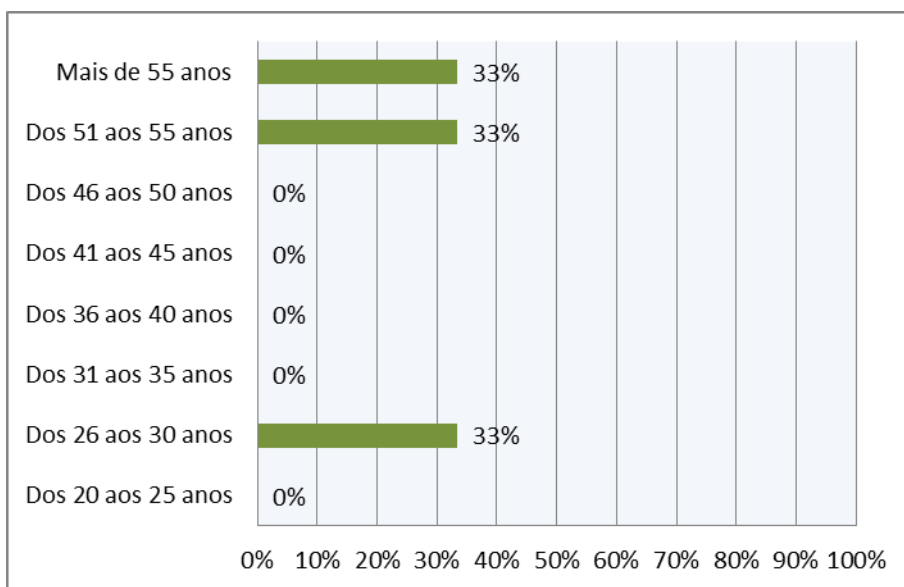


Gráfico 7 - Caracterização etária do PD do pré-escolar

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

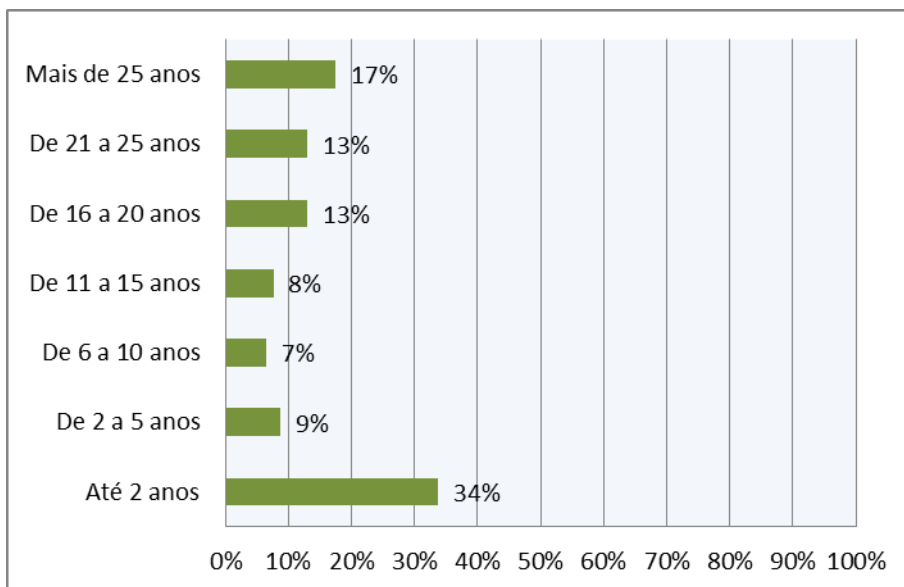


Gráfico 8 - Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

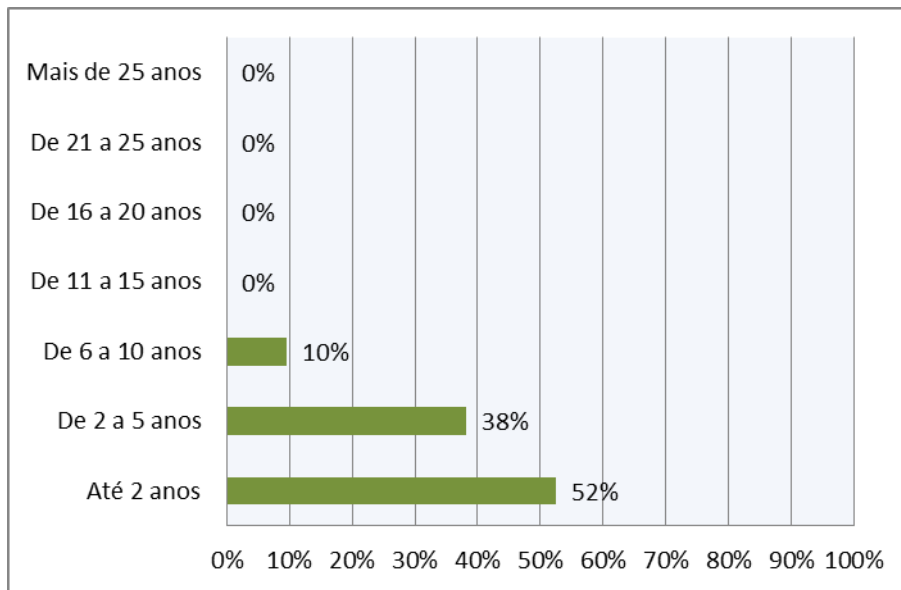


Gráfico 9 - Antiguidade do PD do 1º CEB

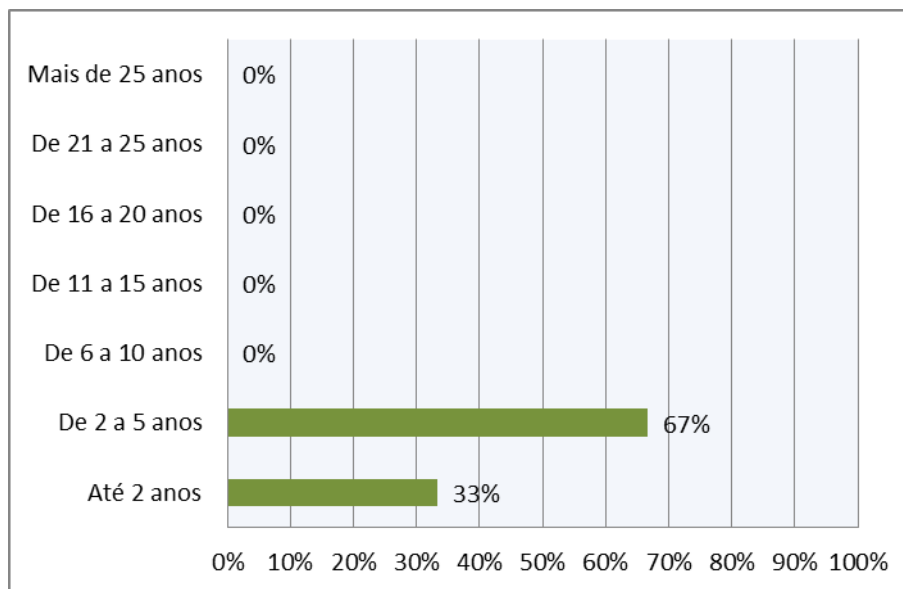


Gráfico 10 - Antiguidade do PD da educação pré-escolar

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

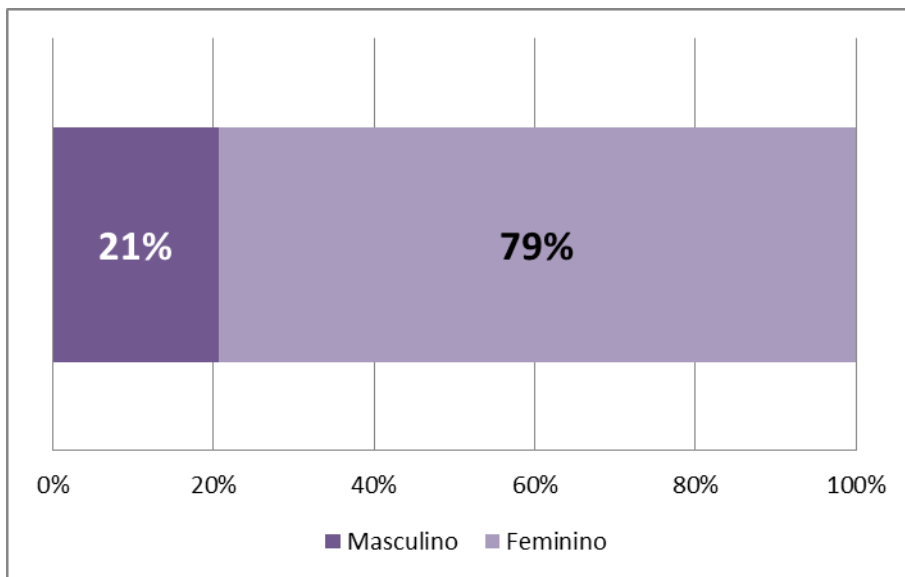


Gráfico 11 - Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

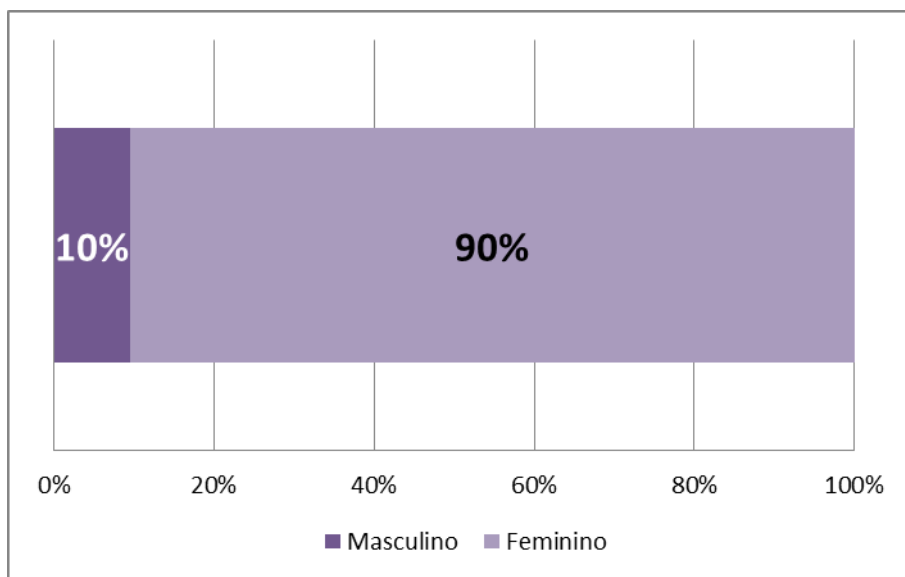


Gráfico 12 - Caracterização do género do PD do 1º CEB

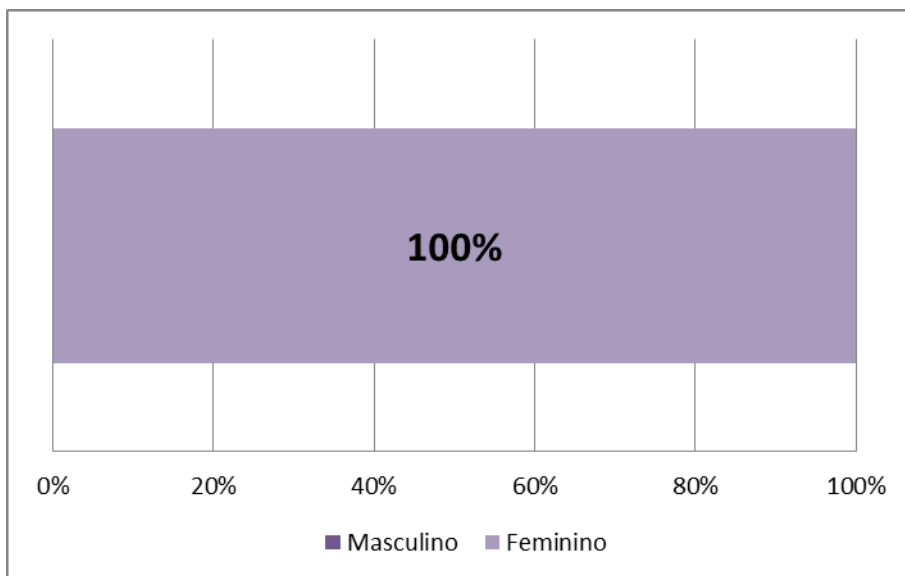


Gráfico 13 - Caracterização do género do PD da educação pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

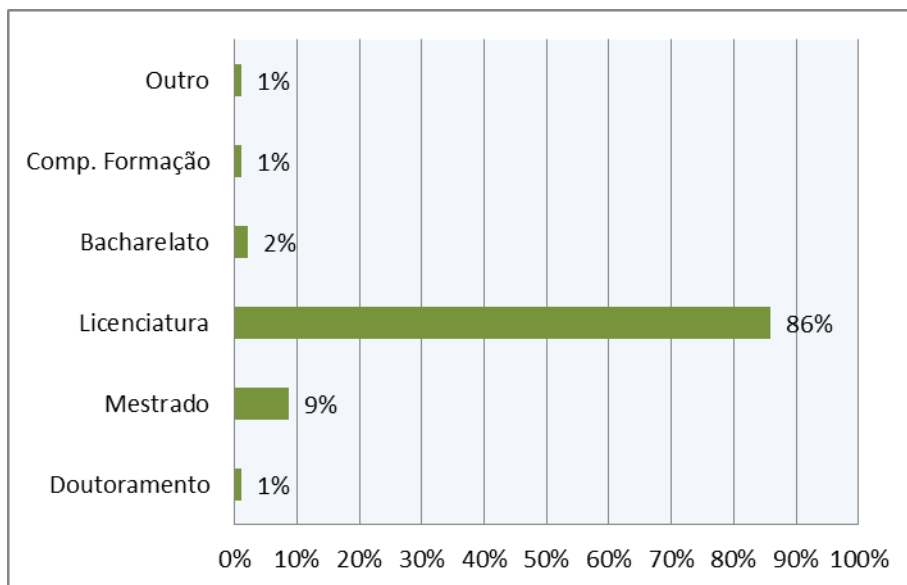


Gráfico 14 - Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB e ensino secundário

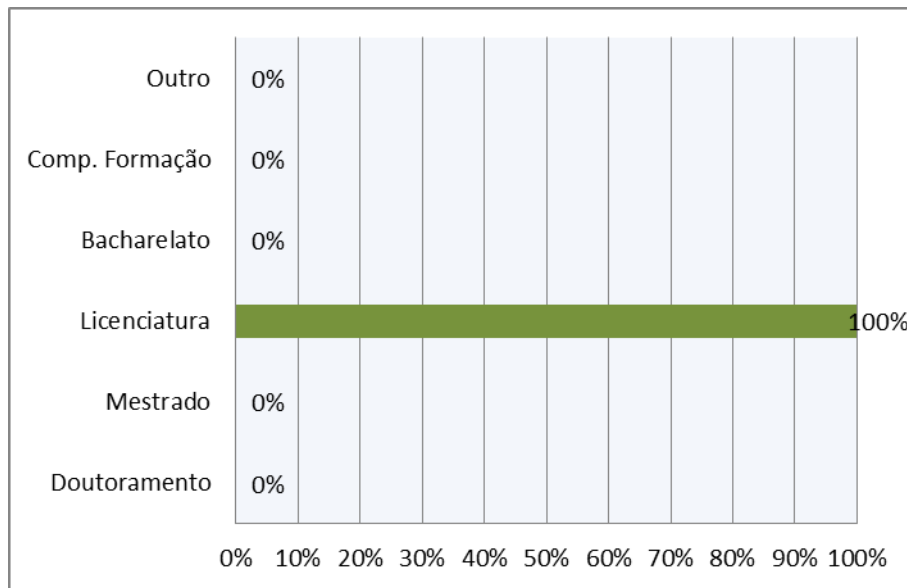


Gráfico 15 - Habilitações académicas do PD do 1º CEB

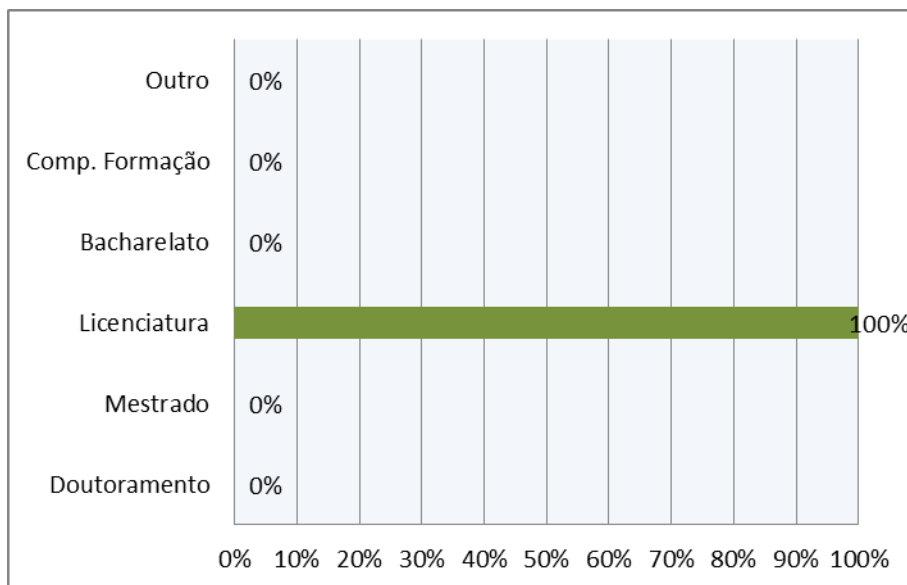


Gráfico 16 - Habilitações académicas do PD da educação pré-escolar

3.1.2.2.2 Resultados por critério

Relativamente à classificação da opinião do pessoal docente por critério da CAF, o resultado é o seguinte²:

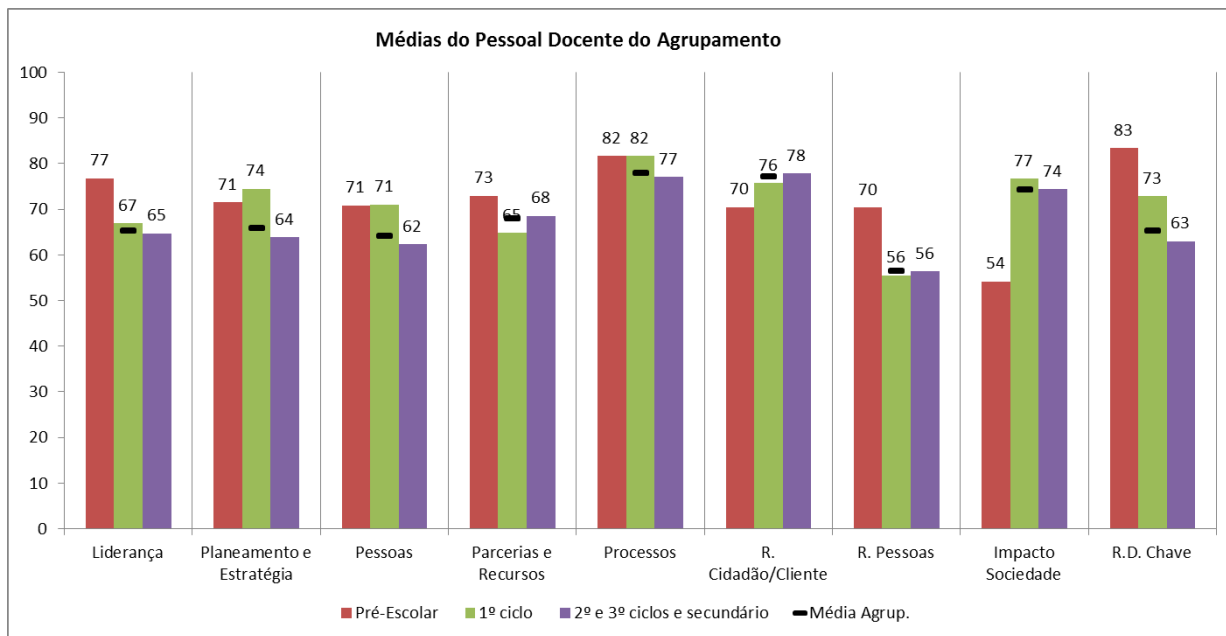


Gráfico 17 - Médias das classificações do PD do agrupamento por critério

Da análise do gráfico 17, conclui-se:

- Há uma avaliação bastante positiva por parte do pessoal docente de todo o agrupamento, verificando-se consistência na variação dos resultados dos vários níveis de ensino;
- Salientam-se ao nível da educação pré-escolar os critérios 7 *Resultados relativos às pessoas* (nível de satisfação do pessoal docente e pessoal não docente) claramente acima da média e 8 *Impacto na Sociedade*, claramente abaixo.

3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

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

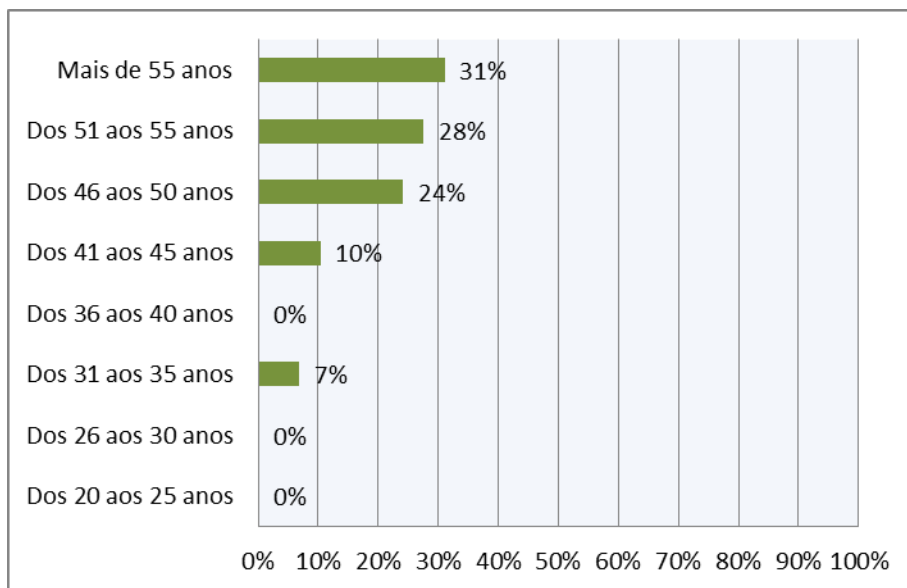


Gráfico 18 - Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

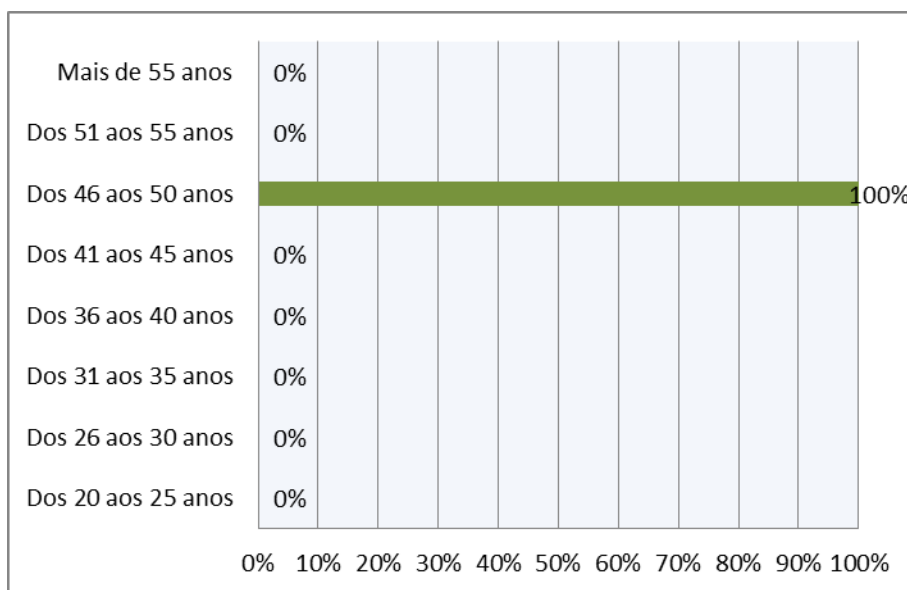


Gráfico 19 - Caracterização etária do PND do 1º CEB

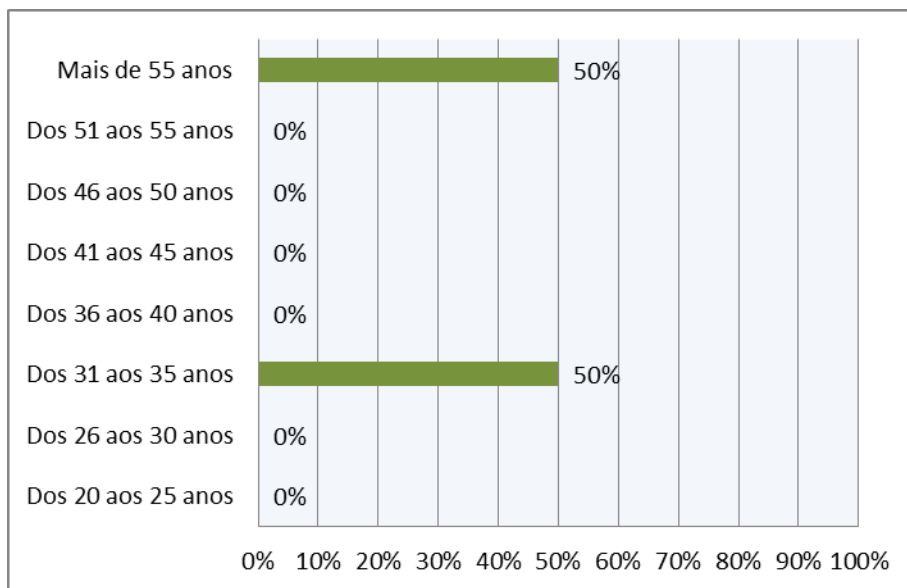


Gráfico 20 - Caracterização etária do PND da educação pré-escolar

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

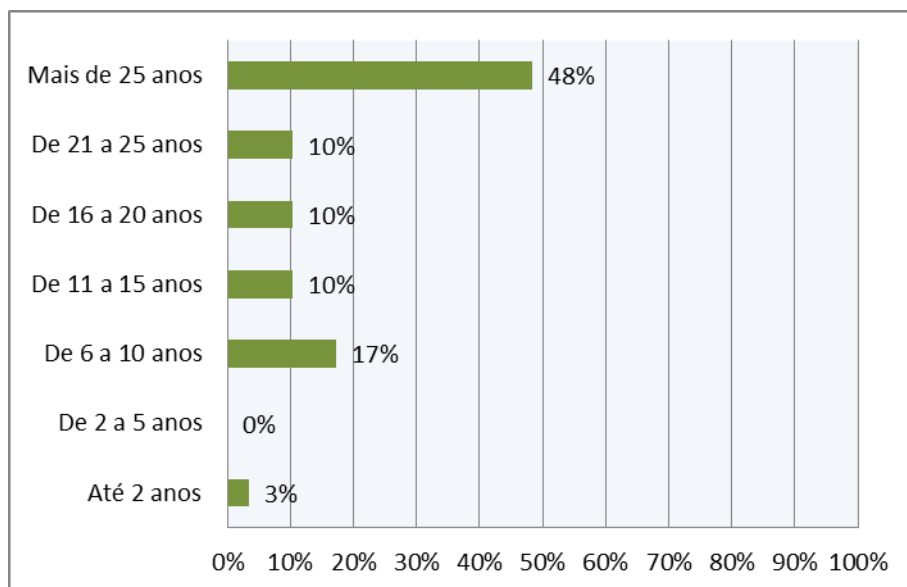


Gráfico 21 - Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB e Secundário

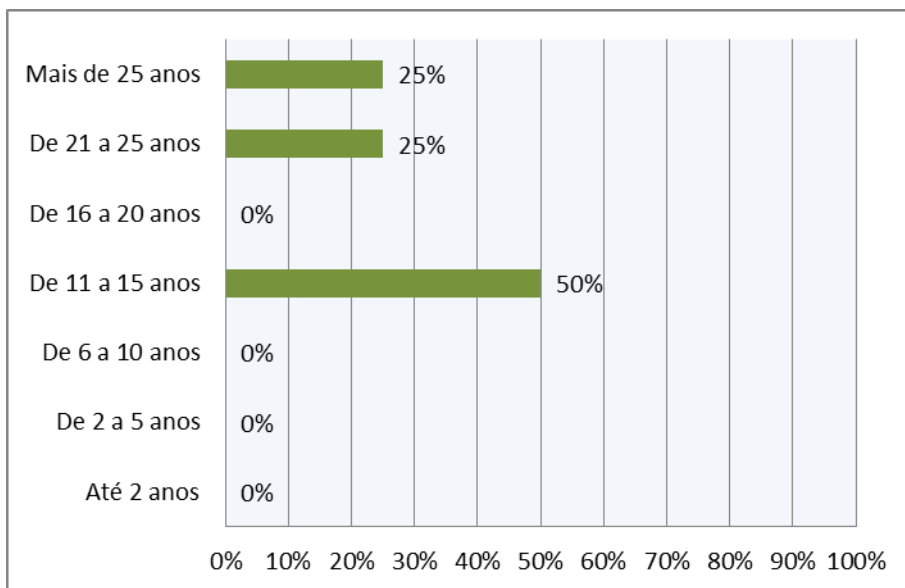


Gráfico 22 - Antiguidade do PND do 1º CEB

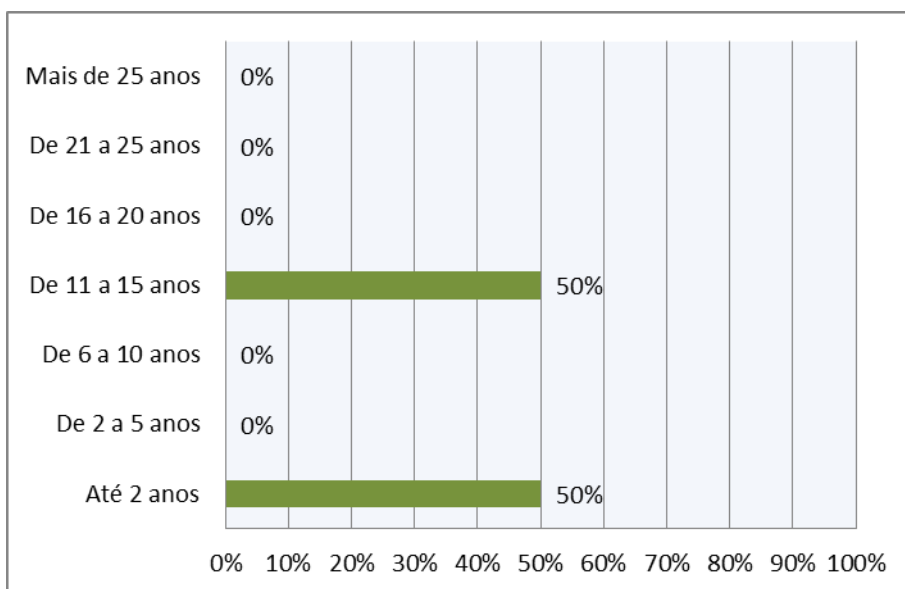


Gráfico 23 - Antiguidade do PND da educação pré-escolar

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

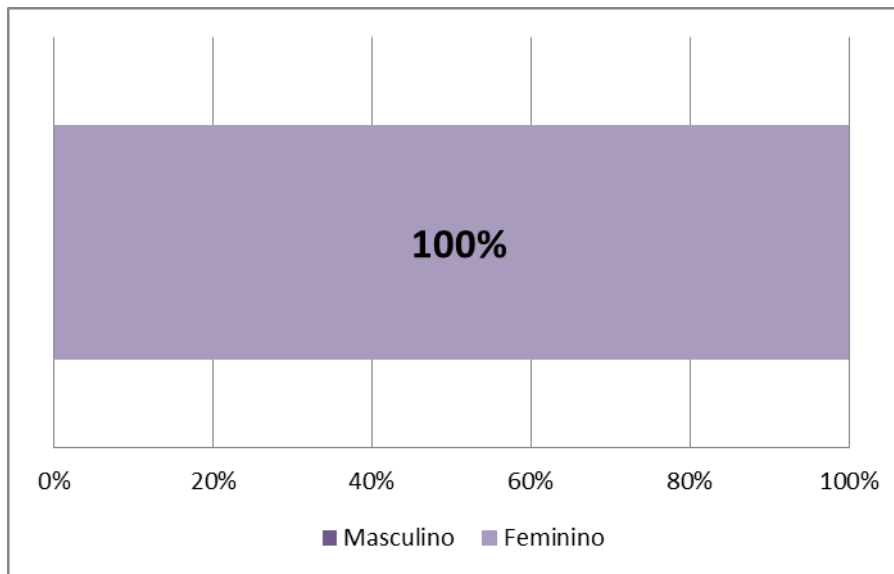


Gráfico 24 - Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB e ensino secundário

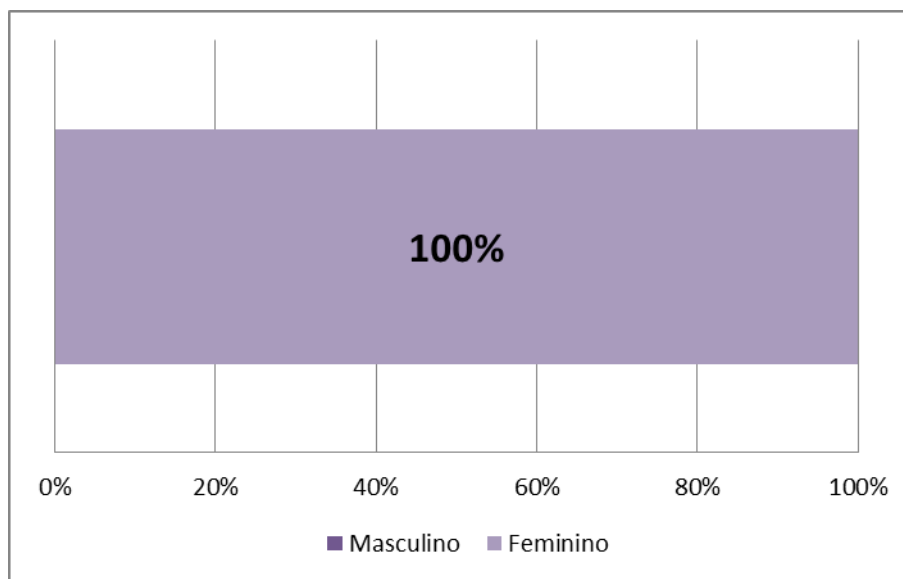


Gráfico 25 - Caracterização do género do PND do 1º CEB

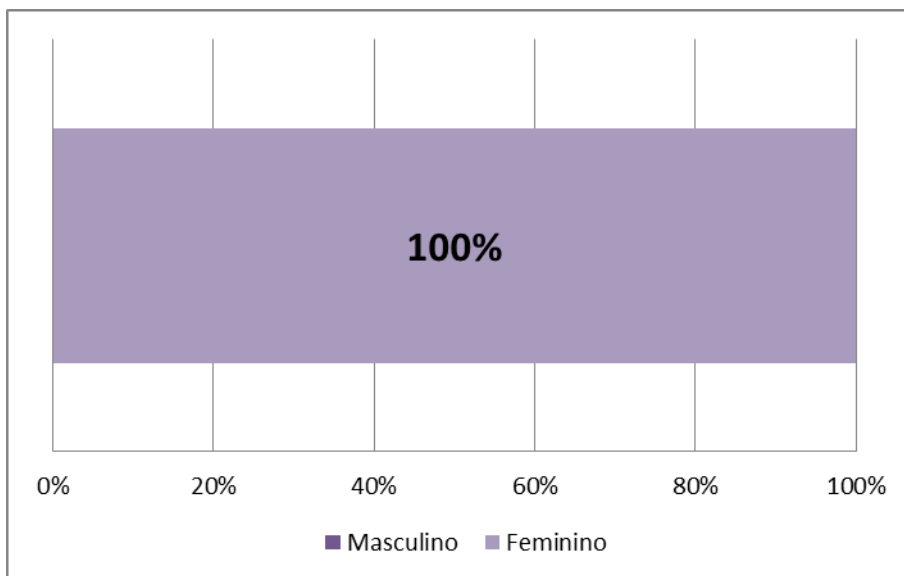


Gráfico 26 - Caracterização do género do PND da educação pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 69% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliar):

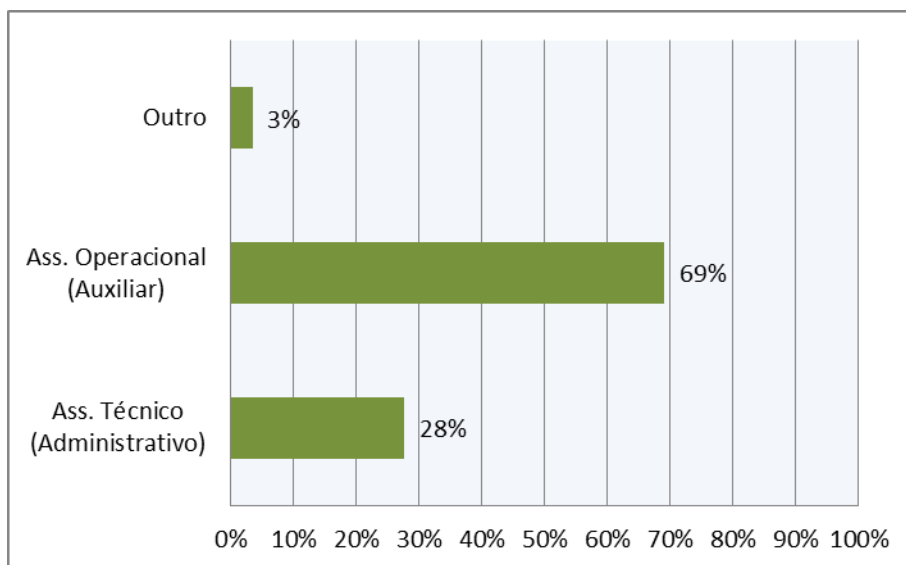


Gráfico 27 - Distribuição do PND por categoria profissional do 2º e 3º CEB e ensino secundário

3.1.2.3.2 Resultado por critério

Relativamente à classificação da opinião do pessoal não docente por critério da CAF, o resultado é o seguinte:

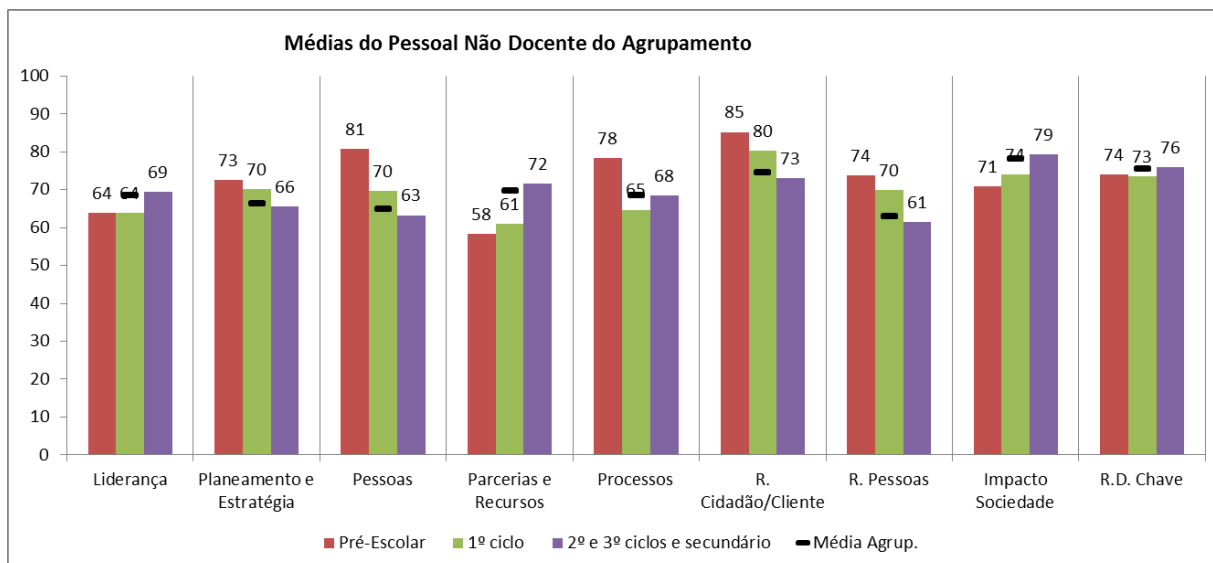


Gráfico 28 - Médias das classificações do PND por critério

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

- Existe uma avaliação bastante positiva do pessoal não docente dos diversos níveis de ensino;

Salientam-se as pontuações abaixo da média no critério 4 *Parcerias e Recursos* ao nível da educação pré-escolar e do 1º ciclo, e no critério 7 *Resultados relativos às pessoas* no 2º e 3º ciclos e secundário.

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

3.1.2.4.1 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:

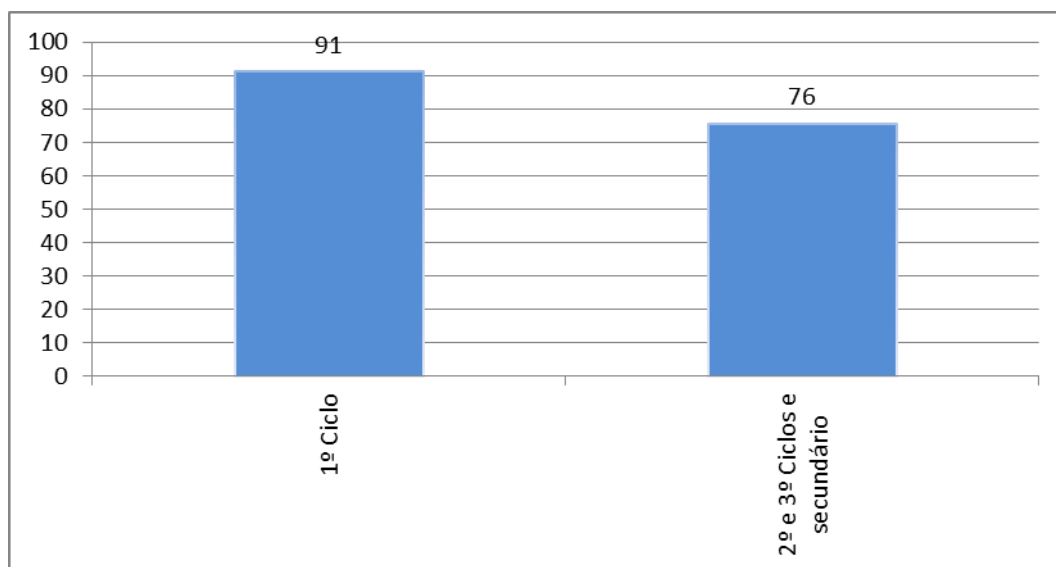


Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, com particular destaque para o 1º ciclo.

É de referir que durante o período de aplicação dos inquéritos, a escola sede encontrava-se em obras, o que poderá ter condicionado o grau de satisfação evidenciado, em relação a alguns itens.

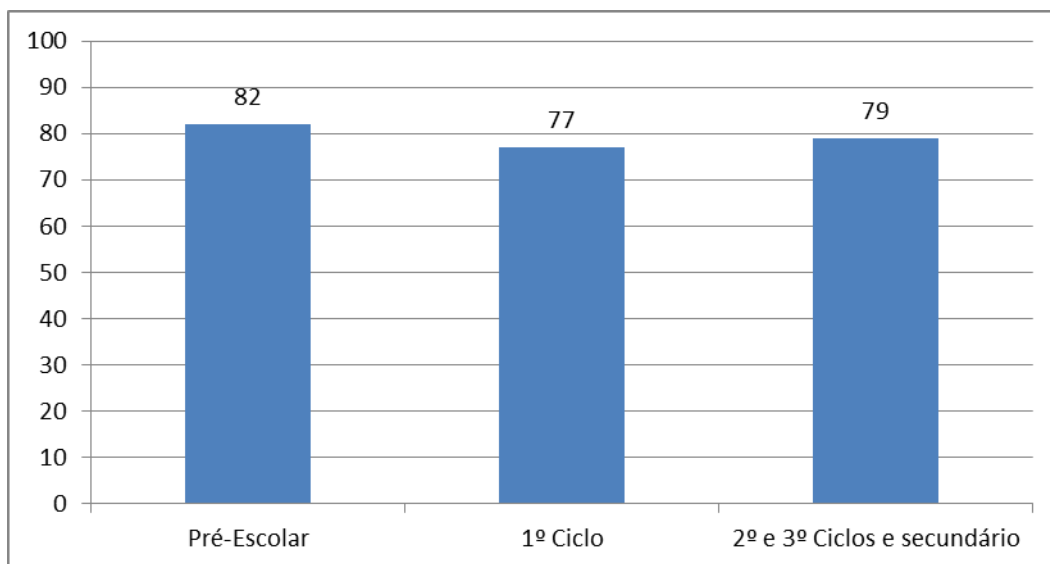


Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

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

- Existe um elevado nível de satisfação dos pais/encarregados de educação dos alunos do agrupamento;
- Destaca-se a grande homogeneidade e consistência nas pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação em todos os níveis de ensino.

3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

Relativamente à classificação da opinião da comunidade escolar por critério da CAF, o resultado é o seguinte:

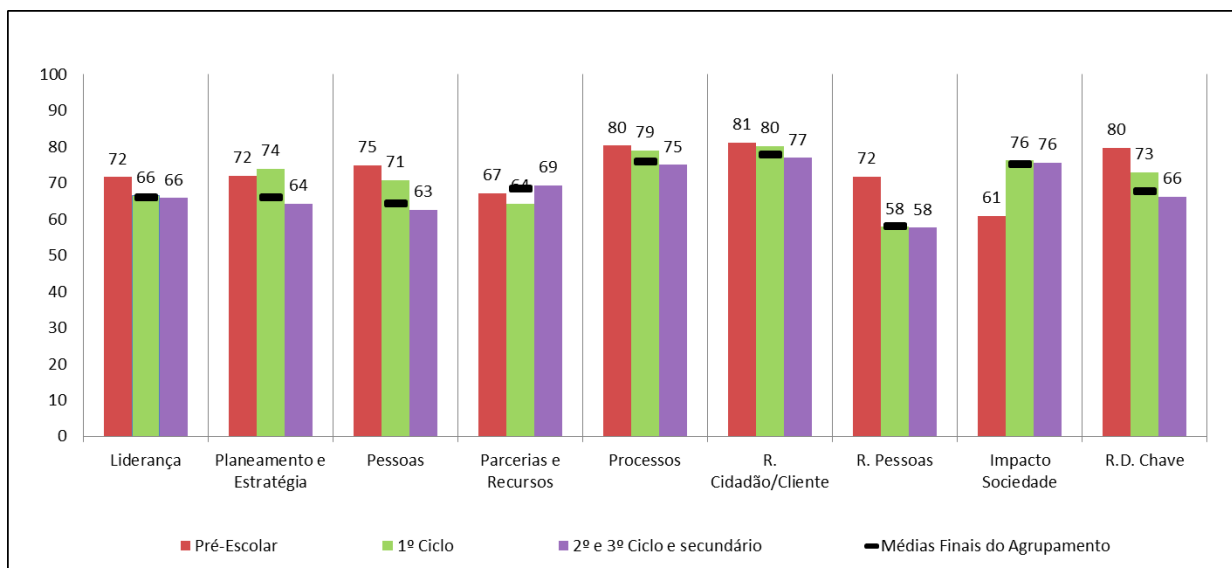


Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação bastante positiva por parte da comunidade educativa;
- Salientam-se as pontuações do 2º e 3º ciclos e secundário, abaixo da média na generalidade dos critérios, com excepção dos critérios 4 *Parcerias e Recursos* e 8 *Impacto na Sociedade*;

- Destaca-se ainda, ao nível dos 1º, 2º e 3º ciclos e secundário, o critério 7 *Resultados relativos às Pessoas* com pontuações claramente abaixo da média.

3.2 Análise qualitativa

3.2.1 Introdução

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da auto-avaliação efectuada pela equipa (GAA), segue-se a apresentação dos aspectos mencionados nos questionários e na GAA no que se refere a “Pontos Fortes” e “Aspectos 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 Aspectos a Melhorar, sendo que os “Pontos Fortes” referem-se aos aspectos que o agrupamento já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os “Aspectos a Melhorar” são os aspectos em que o agrupamento ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria seleccionadas pela EAA são baseadas nos Aspectos a Melhorar.

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

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

3.2.2 Critério 1 – Liderança

Critério 1		
Liderança		
Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo; • Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo; • Implementam acções e estimulam comportamentos apropriados; • Estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão. 		
Subcritérios (SC)		
O que a Liderança da instituição educativa faz para:		
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo 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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1		<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção desenvolve valores e actua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de Agrupamento (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (pessoal não docente da educação pré-escolar)
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Relação do pessoal não docente e docente com os alunos (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria do Agrupamento às necessidades da comunidade e interesses dos alunos (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos/crianças (pessoal não docente do agrupamento) • O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades da Escola, mas também as necessidades e expectativas daqueles (pessoal não docente do 1º ciclo)

Critério 1 Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projecto Educativo (educadores)
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade mobilizadora do Conselho Pedagógico (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas (pessoal docente do 1º ciclo) O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar (pessoal docente do 1º ciclo e educadores) Os educadores promovem o trabalho de equipa e de colaboração entre si (educadores) A Direcção assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações (educadores) O chefe mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (pessoal não docente da educação pré-escolar)
1.4	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento de parcerias (1º, 2º e 3º ciclos) Divulgação pública do Agrupamento (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (pessoal docente do agrupamento) A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário)

Critério 1		
Liderança		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Maior articulação entre o Conselho Administrativo, Conselho Geral e o Agrupamento (Agrupamento) • Divulgação da calendarização das reuniões, assim como da respectiva ordem de trabalhos e deliberações dos Conselhos Geral e Administrativo (Agrupamento) • A Direcção desenvolve valores e actua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de Agrupamento (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo (cerca de 40% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário, cerca de 50% do pessoal docente do 1º ciclo e cerca de 66% dos educadores não sabe ou não responde) • Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do Agrupamento (pessoal docente do 1º ciclo)
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades do Jardim de Infância, mas também as necessidades e expectativas daqueles (educação pré-escolar e 1º ciclo) • Elaboração de actas/registos de todas as reuniões (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (assistentes técnicos e pessoal não docente da educação pré-escolar) • O Agrupamento estabelece, anualmente, metas e objectivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados (cerca de 30% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) • O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente das crianças (cerca de 65% dos educadores não sabe ou não responde) • O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades do Jardim de Infância, mas também as necessidades e expectativas daqueles (pessoal não docente da educação pré-escolar)
1.3	<ul style="list-style-type: none"> • Criação e implementação de mecanismos de auscultação/avaliação do grau de satisfação da comunidade educativa e sobre a eficácia das lideranças (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Geral promove a participação de todos os membros na identificação, discussão e decisão sobre os assuntos da sua competência (cerca de 45% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 60% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) • A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário)

Critério 1		
Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção incentiva à participação em acções de formação que visem o melhoramento profissional (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário)
1.4	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (educação pré-escolar) 	

3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de: <ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa; • Estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis; • Actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades. 		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes.		
2.2 Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis.		
2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa.		
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1		<ul style="list-style-type: none"> • Os princípios e os objectivos do Projecto Educativo são assumidos pelo pessoal docente (pessoal docente do agrupamento) • O Jardim de Infância deu a conhecer aos pais/encarregados de educação os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Actividades (educadores) • A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal não docente sabe enumerar os objectivos da Escola que são relevantes para o desenvolvimento da sua prática (pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar)
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • O esforço desenvolvido pelo Agrupamento no sentido da optimização e mobilidade dos recursos humanos existentes para dar resposta às necessidades (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo do Agrupamento (pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
		(pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade do pessoal não docente para dar resposta às necessidades do serviço, no dia-a-dia (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação final de cada Plano Anual de Actividades envolve todos os participantes directos e indirectos, servindo de correcção / regulação para o Plano Anual de Actividades do ano seguinte (pessoal docente do 1º ciclo e educadores) Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares (pessoal docente do 1º ciclo) A Escola está organizada de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (pessoal não docente do 1º ciclo) Os objectivos básicos que fazem parte do Planeamento e Estratégia do Agrupamento são assumidos pelo pessoal não docente (pessoal não docente do 1º ciclo) A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento (pessoal não docente da educação pré-escolar)
2.4		<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados (educadores) A Direcção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário e pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Análise do Projecto Educativo no Conselho de Docentes e a nível dos Departamentos (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (assistentes técnicos) A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (cerca de 35% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)

Critério 2 Planeamento e Estratégia		
2.2		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Na avaliação periódica ou final do Plano Anual de Actividades educadores e encarregados de educação são ouvidos ou participam no processo (educação pré-escolar) Necessidade de tempo para o pessoal não docente se reunir (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) Reuniões periódicas com o respectivo registo das estratégias de actuação (educação pré-escolar) Avaliação, por parte de todos os intervenientes, do impacto das iniciativas desenvolvidas (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) Cada escola devia ser autónoma relativamente ao respectivo pessoal não docente e não estar dependente da escola sede para suprir as necessidades (1º ciclo) Incluir no mapa de distribuição de serviço, espaço de registo de alteração da escala (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) Necessidade de maior número de pessoal não docente, a fim de evitar a deslocação da escola sede para outras escolas do agrupamento (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação final de cada Plano Anual de Actividades envolve todos os participantes directos e indirectos, servindo de correcção / regulação para o Plano Anual de Actividades do ano seguinte (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo (assistentes técnicos do 2º e 3º ciclos e secundário) A Escola está organizada de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)
2.4		<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados (cerca de 30% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde)

3.2.4 Critério 3 – Pessoas

Critério 3		
Pessoas		
Como a Escola gere os seus recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente; • Promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual; • De acordo com os pressupostos do Projecto Educativo. 		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente, em sintonia com o planeamento e a estratégia.		
3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais.		
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • O papel das várias estruturas intermédias na implementação das linhas de orientação educativa, independentemente da desarticulação entre o tempo oficial de que dispõe para o efeito e o tempo, de facto, exigido para a execução das tarefas, particularmente no caso dos Directores de Turma (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • O Coordenador do Departamento e os professores avaliam a eficácia dos materiais didácticos e dos recursos utilizados (pessoal docente do 1º ciclo) • Na distribuição do serviço lectivo e na estruturação dos horários, a Direcção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos educadores (educadores) • A Direcção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia da Escola (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção distribui serviço e atribui responsabilidades tendo como referência objectivos claros, partilhados pela maioria do pessoal não docente (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) • No processo de avaliação do desempenho, a Escola/Jardim de Infância avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar) • Na distribuição do serviço e na definição dos horários, a Direcção aplica critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido (pessoal não docente da educação pré-escolar) • A Direcção implica o pessoal não docente na estratégia do Jardim de Infância (pessoal não docente da educação pré-escolar)

Critério 3		
Pessoas		
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Na distribuição de serviço e ao longo do ano, através de ajustamentos a Direcção tem em consideração o grau de satisfação dos funcionários relativamente aos postos de trabalho que ocupam (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) O coordenador de departamento desempenha um papel relevante na orientação pedagógica dos professores que coordena (1º ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projecto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de actuar para atingir os objectivos (pessoal docente do 1º ciclo) A Escola/Jardim de Infância identifica, reconhece e valoriza o mérito e a excelência do pessoal não docente (pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar)
3.3		<ul style="list-style-type: none"> O Director de Turma coordena de forma eficiente a equipa de professores do Conselho de Turma (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O Coordenador de Departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o Departamento, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos (pessoal docente do 1º ciclo) A Escola/Jardim de Infância encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário, pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar) A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) A Direcção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento (pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar) A Direcção e demais responsáveis transmitem informação à comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa (educadores)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (educação pré-escolar) Promoção de mecanismos de registo que mostrem de forma objectiva o envolvimento do 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção e os órgãos de gestão pedagógica definem indicadores chave de desempenho que permitam medir, anualmente, o desempenho do Agrupamento e a sua evolução (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 50% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde)

Critério 3		
Pessoas		
	pessoal não docente (Agrupamento) <ul style="list-style-type: none"> Atribuição do cargo de Director de Turma a docentes com perfil adequado, o qual deve ficar definido no final do ano lectivo anterior (2º e 3º ciclos e secundário) Na elaboração de horários, deverá ser contemplada uma tarde livre de actividades lectivas, a fim de permitir a realização de reuniões e outras actividades necessárias de âmbito pedagógico (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 40% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) A Direcção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia da Escola (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde) A Direcção distribui serviço e atribui responsabilidades tendo como referência objectivos claros, partilhados pela maioria do pessoal não docente (assistentes técnicos)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico, fomenta e implementa projectos no Agrupamento que contribuem para a formação contínua dos educadores (educação pré-escolar) O Jardim de Infância identifica, reconhece e valoriza o mérito e a excelência do pessoal não docente (educação pré-escolar) Proporcionar no horário do Pessoal Não Docente momentos para a formação (Agrupamento) O Conselho Pedagógico verifica o impacto da formação realizada no Agrupamento (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento promove uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos seus profissionais, identificando os aspectos mais fracos e as áreas prioritárias para a melhoria do seu desempenho (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) A Direcção valoriza e divulga o esforço e o sucesso profissional dos professores e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu desenvolvimento e responsabilidade (empowerment) (pessoal docente do agrupamento) O Conselho Pedagógico verifica o impacto da formação realizada no Agrupamento (cerca de 45% do pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico, fomenta e implementa projectos no Agrupamento que contribuem para a formação contínua dos educadores (cerca de 65% dos educadores não sabe ou não responde) A Escola promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (assistentes técnicos) A Direcção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar acções de formação estimulando-as a práticas de desempenho inovadoras (pessoal não docente 2º e 3º ciclos e secundário)
3.3		<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o Departamento, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário)

Critério 3		
Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none">• A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (assistentes técnicos)

3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo.		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.		
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar.		
4.3 Gerir os recursos financeiros.		
4.4 Gerir o conhecimento e a informação.		
4.5 Gerir os recursos tecnológicos.		
4.6 Gerir os recursos materiais.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (educadores e assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário)
4.2		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, etc.) (educadores e pessoal não docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário)
4.4		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (pessoal docente do 1º ciclo) A Direcção avalia projectos geradores de recursos, de interesse para o Projecto Educativo do Agrupamento (educadores) Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (pessoal não docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades das crianças e funcionalidade dos serviços (pessoal não docente da educação pré-escolar)

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Adesão das educadoras às Novas Tecnologias da Informação (educação pré-escolar) Adesão dos professores às novas tecnologias na planificação das actividades lectivas (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (pessoal docente do agrupamento) Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário)
4.6		<ul style="list-style-type: none"> Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (pessoal docente do agrupamento) A Escola promove a redução e reciclagem dos desperdícios (pessoal docente do 1º ciclo) A Direcção optimiza a utilização dos espaços da Escola, equipamentos e outros recursos (pessoal docente do 1º ciclo) A Escola, através dos seus órgãos competentes tem e aplica critérios de selecção dos fornecedores de produtos e serviços à Escola (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) A Direcção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) As instalações do Jardim de Infância são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (pessoal não docente da educação pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário, cerca de 30% do pessoal docente do 1º ciclo e 50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)

Critério 4 Parcerias e Recursos		
		<ul style="list-style-type: none"> A Autarquia, a nível da Câmara ou Junta de Freguesia dá resposta positiva às solicitações do Agrupamento (educadores)
4.2		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, etc.) (cerca de 35% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde)
4.3		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem fontes alternativas de financiamento (cerca de 70% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 80% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (cerca de 65% dos educadores não sabe ou não responde) O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos (humanos e financeiros) atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (assistentes técnicos)
4.4	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção avalia projectos geradores de recursos, de interesse para o Projecto Educativo do Agrupamento (educação pré-escolar) Actualização de equipamento e aquisição de recursos didácticos mais diversificados (educação pré-escolar) No bar existência de um funcionário para a caixa registadora (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (pessoal não docente do 1º ciclo)
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de informação integrados em rede (1º ciclo) Com as novas instalações da escola, espera-se que o seu apetrechamento tecnológico responda às necessidades educativas de hoje, para se garantir um ensino mais motivador, inovador e eficaz (2º e 3º ciclos e secundário) Na biblioteca existência de mais Impressoras (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (pessoal docente do 1º ciclo) Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (assistentes técnicos) Os serviços administrativos da Escola dispõem de um sistema integrado de contabilidade que permite conhecer os custos dos processos e dos projectos (50% do pessoal não docente do 1º ciclo não sabe ou não responde)

Critério 4 Parcerias e Recursos		
4.6	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a melhoria das condições de algumas instalações (educação pré-escolar) • Necessidade de mais pessoal não docente para garantir uma maior limpeza dos espaços, tendo em conta as respectivas áreas (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Divulgação dos critérios de selecção dos serviços prestados à escola (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Registo diário das alterações ao mapa de serviço previamente definido (1º ciclo) • Criação de um calendário de substituições do pessoal não docente (1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Necessidade de maior eficácia na disponibilização de recursos (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Escola, através dos seus órgãos competentes tem e aplica critérios de selecção dos fornecedores de produtos e serviços à Escola (50% dos assistentes técnicos e 50% do pessoal não docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) • A Direcção optimiza a utilização dos espaços do Jardim de Infância, equipamentos e outros recursos (educadores) • O Jardim de Infância promove a redução e reciclagem dos desperdícios (pessoal não docente da educação pré-escolar)

3.2.6 Critério 5 – Processos

Critério 5		
Processos		
Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a: <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a sua estratégia; • Satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação; • Gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral. 		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.		
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.		
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Grande disponibilidade e flexibilidade do pessoal não docente para garantir o bom funcionamento do agrupamento (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • O pessoal docente ajusta os critérios e instrumentos de avaliação que irá utilizar com os outros professores do seu Departamento (pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • O encarregado de pessoal, coordena a gestão do serviço, em articulação com os restantes funcionários (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal não docente aplica as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objectivos definidos (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente procede à identificação dos processos que são determinados para os resultados do processo educativo da Escola (pessoal não docente do 1º ciclo) • Há reuniões periódicas do Conselho de Docentes com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo das crianças e à introdução das correcções necessárias (educadores) • O Agrupamento analisa e avalia os processos-chave, os riscos e os factores críticos de sucesso, tendo em consideração os objectivos do Projecto Educativo e o ambiente de mudança (educadores) • A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (pessoal não docente da educação pré-escolar)

Critério 5		
Processos		
		<ul style="list-style-type: none"> • O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (pessoal não docente da educação pré-escolar)
5.2	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidade das educadoras e dos professores para as necessidades educativas e sócio-afectivas das crianças e dos alunos e aplicação de medidas/estratégias adequadas (Agrupamento) • Disponibilidade permanente das Educadoras, dos Professores Titulares de Turma e dos Directores de Turma para atendimento aos Encarregados de Educação (Agrupamento) • Disponibilidade e flexibilidade do corpo docente para responder às numerosas solicitações inerentes a uma panóplia de exigências cada vez mais diversificadas (Agrupamento) 	<ul style="list-style-type: none"> • O pessoal docente adequa a sua planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (pessoal docente do agrupamento) • O pessoal docente informa regularmente os alunos sobre os seus progressos nas aprendizagens (pessoal docente 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimularem e prepararem a aprendizagem independente (pessoal docente 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Há uma forte articulação intra-departamental na planificação de novos conteúdos dos programas do 1º ciclo e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento (pessoal docente do 1º ciclo) • O Agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo (pessoal docente do 1º ciclo e educadores) • O pessoal docente informa os alunos sobre os critérios de avaliação que utiliza (pessoal docente do 1º ciclo) • O pessoal docente introduz metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos (pessoal docente do 1º ciclo e educadores) • A Escola assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objectivo de responder às necessidades dos alunos e pais/encarregados de educação (pessoal docente do 1º ciclo) • A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário)

Critério 5		
Processos		
		<ul style="list-style-type: none"> Os educadores efectuam registos sistemáticos sobre os progressos das crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos (educadores) O Jardim de Infância segue as crianças e o seu desempenho (pessoal não docente da educação pré-escolar)
5.3		<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente preocupa-se em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas suas aulas (pessoal docente do agrupamento) O Agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (educadores) O Agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (pessoal não docente da educação pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Registo dos procedimentos no âmbito da coordenação e gestão do serviço do Pessoal Não Docente (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento analisa e avalia os processos-chave, os riscos e os factores críticos de sucesso, tendo em consideração os objectivos do Projecto Educativo e o ambiente de mudança (cerca de 40% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 35% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente procede à identificação dos processos que são determinados para os resultados do processo educativo da Escola (60% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Promover a articulação sistemática entre os ciclos (Agrupamento) Necessidade de recursos ligados às novas tecnologias (educação pré-escolar) Existência de internet na escola (1º ciclo) Existência de internet em todas as salas, assim como computador e videoprojector (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma articulação sistemática entre os vários níveis de educação e de ensino do Agrupamento (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) A participação em actividades de enriquecimento curricular, promovidas por entidades externas ao Agrupamento é benéfica para a formação/aprendizagens dos alunos (pessoal docente do 1º ciclo)

Critério 5		
Processos		
		<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direcção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo dos alunos (cerca de 35% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde)
5.3	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de auscultação de forma sistemática de todos os actores da comunidade escolar (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento utiliza estudos de mercado, inquéritos aos alunos/famílias, autarquia, empregados e comunidade em geral, e outras formas de feedback para determinar as necessidades e expectativas dos clientes relativamente ao desempenho da Escola e aos serviços que presta à comunidade (60% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)

3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes3

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/clientes (alunos e pais/encarregados de educação).		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:		
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação.		
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, por parte das educadoras, dos professores e do pessoal não docente, no apoio às crianças dentro e fora da sala (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) • Componente humana das educadoras, dos professores e do pessoal não docente (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) • É dada prioridade aos interesses e necessidades das crianças e dos alunos (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) • Existe uma relação de cordialidade e simpatia nas relações interpessoais, contribuindo para um bom ambiente de trabalho (1º ciclo) • O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (1º ciclo) • Apoio individualizado dos professores aos alunos que demonstrem dificuldades de aprendizagem (1º ciclo) • Apoio, por parte do professor, na organização do trabalho do aluno (2º e 3º ciclos e secundário) • Bom ambiente durante as actividades dentro e fora da sala de aula (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Escola/Jardim de Infância preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos/crianças à entrada e saída (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e educadores) • É promovido, nos alunos, o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, procurando envolvê-los nas actividades culturais, artísticas e desportivas envolvidas (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal docente preocupa-se em dar indicações precisas relativas ao desempenho de cada aluno, de modo a este compreender os seus pontos fortes e fracos (pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (pessoal docente do 1º ciclo) • A Direcção preocupa-se em promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha (pessoal não docente do agrupamento) • Os alunos e/ou Encarregados de Educação consideram-se satisfeitos com os horários e a qualidade da prestação dos serviços da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Direcção de Turma, Bar, Reprografia) (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os professores/educadores e funcionários são simpáticos e revelam tolerância nas relações interpessoais (pessoal não docente do 1º ciclo)

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>e da educação pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe preocupação em responder às necessidades educativas de cada criança (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos, ...) (educadores) • O educador dá a conhecer aos encarregados de educação o Projecto Educativo (educadores) • O educador dá a conhecer aos encarregados de educação o Regulamento Interno (educadores)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • "Parece uma família" (2º e 3º ciclos e secundário) • Relação de simpatia, cordialidade e de cooperação que contribui para um bom ambiente de trabalho (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • A Escola prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida activa (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • Há uma boa relação entre professores e alunos (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos/encarregados de educação têm acesso aos documentos de divulgação pública através da página do Agrupamento (pessoal docente do 1º ciclo) • No Jardim de Infância existe um sistema de registo dos pedidos de informação/reclamações e das respostas dadas (educadores) • A Escola/Jardim de Infância garante a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento (pessoal não docente do agrupamento) • Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar) • Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos/crianças (pessoal não docente do agrupamento) • As regras de disciplina na Escola/Jardim de Infância desenvolvem o sentido de responsabilidade e fomentam um bom ambiente escolar. (pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar)
-		<ul style="list-style-type: none"> • Os professores informam os alunos sobre as finalidades e os objectivos da sua disciplina (alunos do 2º e 3º ciclos e secundário)

Critério 6

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<ul style="list-style-type: none"> • Os Directores de Turma/Professores acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos sabem a quem devem dirigir-se, na escola, para apresentar reclamações ou tratar de outros assuntos (alunos do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os professores estimulam e preparam os alunos para uma aprendizagem autónoma e contínua (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os trabalhos de grupo (dentro e fora da sala de aula) contribuem para uma melhoria da aprendizagem dos alunos (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os professores explicam detalhadamente os objectivos do curso e os critérios de avaliação (alunos do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos gostam de estar na sua turma (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos estão satisfeitos com a forma de ensino praticado nesta Escola (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos sentem-se seguros e acompanhados nesta Escola (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos recomendariam esta Escola aos seus amigos (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Há uma boa relação entre os professores e os alunos (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos sentem-se tratados com justiça e equidade (alunos do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os alunos consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das suas aprendizagens (alunos do 1º ciclo) • O professor desenvolve com os alunos da turma um método de trabalho que propicia a sua auto-avaliação (alunos do 1º ciclo) • Os alunos consideram que a Escola tem bons equipamentos (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.) (alunos do 1º ciclo) • Os alunos consideram que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosse-
--	--	---

Critério 6

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<p>guimento de estudos (alunos do 1º ciclo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os alunos gostam do ambiente e do espaço físico da Escola (alunos do 1º ciclo) • Os alunos sentem-se à vontade para apresentar questões ao professor (alunos do 1º ciclo) • Os alunos sabem que podem apresentar as suas ideias (sugestões e críticas) ao professor e que são ouvidos (alunos do 1º ciclo) • O Agrupamento preocupa-se com o insucesso escolar e organiza-se para o diminuir (alunos do 1º ciclo) • Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da Escola (alunos do 1º ciclo) • As actividades extracurriculares / enriquecimento curricular (Inglês, música, apoio ao estudo, outras) são do interesse dos alunos (alunos do 1º ciclo) • A frequência de aulas de recuperação/compensação e sala de estudo permite aos alunos superarem as suas dificuldades (alunos do 1º ciclo) • As aulas são activas e motivadoras (alunos do 1º ciclo) • As actividades de complemento curricular correspondem às expectativas dos alunos (alunos do 1º ciclo) • O Director de Turma/Educador comunica aos Encarregados de Educação o horário de atendimento (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar) • As reuniões com o Director de Turma/Professor/Educador são úteis (encarregados de educação do agrupamento) • Os encarregados de educação apoiam regularmente os seus educandos no cumprimento das tarefas escolares (encarregados de educação do agrupamento) • As visitas de estudo e os trabalhos de campo (fora da sala de aula) são úteis para a aprendizagem (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar) • Os encarregados de educação sentem-se res-
--	--	--

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>peitados pelo Pessoal Docente da Escola (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none"> • As convocatórias aos Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento (encarregados de educação do agrupamento) • Os encarregados de educação sentem-se respeitados pelo Pessoal Não Docente da Escola (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar) • Os encarregados de educação têm confiança na Escola (encarregados de educação do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento em termos de acessibilidade e de espaço (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os encarregados de educação são sempre atendidos de forma eficaz e cortês (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os encarregados de educação estão satisfeitos com os professores/educadores que os seus educandos têm (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar) • Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário) • A frequência de actividades extracurriculares (Clubes, Desporto Escolar, Olimpíadas, Concursos, etc.) contribui para a melhoria do desempenho dos alunos (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os encarregados de educação têm recomendado esta Escola/Jardim de Infância a outras famílias/amigos (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar)

Critério 6

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<ul style="list-style-type: none"> • O ensino que é dado aos alunos corresponde às expectativas dos encarregados de educação (encarregados de educação do agrupamento) • Os encarregados de educação sabem a quem se dirigir na Escola conforme o assunto que querem tratar (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário) • Os encarregados de educação reconhecem a autoridade do Professor (encarregados de educação do 1º ciclo) • Os encarregados de educação acompanham as actividades escolares dos seus educandos (encarregados de educação do 1º ciclo) • Os encarregados de educação consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens dos seus educandos (encarregados de educação do 1º ciclo) • Os encarregados de educação são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem/desenvolvimento dos seus educandos (encarregados de educação do 1º ciclo e da educação pré-escolar) • Os encarregados de educação procuram informar-se regularmente sobre a situação escolar dos seus educandos (encarregados de educação da educação pré-escolar) • Os encarregados de educação dirigem-se ao Jardim de Infância, por sua iniciativa para obter informações sobre os seus filhos (encarregados de educação da educação pré-escolar) • O Jardim de Infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças (encarregados de educação da educação pré-escolar) • Os encarregados de educação são informados sobre as actividades que vão decorrendo ao longo do ano tais como: Visitas de Estudo, exposições e comemorações (encarregados de educação da educação pré-escolar) • No Jardim de Infância são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax ou outros meios electrónicos (email, etc.) (encarregados de educação da
--	--	--

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		educação pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Optimização do funcionamento dos cartões do aluno nas entradas e saídas da escola (2º e 3º ciclos e secundário) 	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Realização sistemática de Inquéritos de satisfação (Agrupamento) Atribuição de prémios de valorização aos alunos (1º ciclo) A falta de pessoal não docente tem implicações menos positivas nos horários e na qualidade dos serviços prestados (2º e 3º ciclos e secundário) Limitar a oferta de determinados alimentos das máquinas, uma vez que aí não pode ser feito o controlo por parte das funcionárias (2º e 3º ciclos e secundário) Optimização do funcionamento dos cartões do aluno nas entradas e saídas da escola (2º e 3º ciclos e secundário) A existência de mais pessoal facilitaria o controlo e vigilância do espaço escolar (2º e 3º ciclos e secundário) A cada turma deveria ser atribuída uma sala, de forma a uma responsabilização e uma maior identificação do aluno com o seu espaço de aula (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola atribui aos alunos prémios de valorização de comportamento meritório (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 35% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde) Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da Escola (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) Na Escola existe um sistema de registo dos pedidos de informação/reclamações e das respostas dadas (cerca de 35% do pessoal docente do 1º ciclo não sabe ou não responde)
-		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos (cerca de 20% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) A utilização das TIC nas aulas de várias disciplinas é útil para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados (cerca de 20% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) Os apoios exteriores à escola (explicações) in-

Critério 6

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<p>fluenciam favoravelmente o comportamento/aprendizagens dos alunos, na sala de aula (cerca de 25% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> • O apoio e complemento educativo (sala de estudo, centro de recursos, etc.) oferecidos pela Escola são adequados (25% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • Os representantes dos alunos transmitem nos órgãos do Agrupamento as opiniões dos alunos (cerca de 30% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • O serviço de refeitório é de qualidade e existe preocupação com uma alimentação racional (cerca de 20% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • Os alunos sabem onde podem consultar o Regulamento Interno e o Projecto Educativo do Agrupamento (cerca de 30% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • A Escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (cerca de 20% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • A divulgação do Plano Anual de Actividades é adequada (cerca de 20% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • Os alunos são ouvidos aquando da elaboração do Plano Anual de Actividades (25% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração (cerca de 20% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • Os alunos são ouvidos aquando da elaboração do Projecto Educativo (cerca de 25% dos alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • Os alunos são ouvidos aquando da elaboração do Regulamento Interno (cerca de 25% dos
--	--	---

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>alunos do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> • As aulas de substituição têm ajudado a melhorar os resultados escolares (alunos do 2º e 3º ciclos e secundário) • Na Escola são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax ou outros meios electrónicos (email, etc.) (cerca de 20% dos encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • O apoio e complemento educativos (sala de estudo, tutoria, centro de recursos, Univa) oferecidos pela Escola são adequados (cerca de 25% dos encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) • O Conselho Geral representa os interesses e opiniões de todos os membros da comunidade escolar (cerca de 20% dos encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 40% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • As opiniões dos Encarregados de Educação são tidas em conta na organização das actividades da Escola (Visitas de Estudo, Projectos, Exposições, Feiras, etc.) (cerca de 20% dos encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 25% dos encarregados de educação da educação pré-escolar não sabe ou não responde) • Existem circuitos adequados para efectuar críticas e sugestões sobre a organização da Escola (cerca de 30% dos encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e cerca de 45% dos encarregados de educação da educação pré-escolar não sabe ou não responde) • Os encarregados de educação recebem informação sobre como o seu educando deve estudar (encarregados de educação do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) • O Agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação à Escola (encarregados de educação do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar)

Critério 6

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhos de grupo (dentro e fora da sala de aula) contribuem para uma melhor aprendizagem dos alunos (cerca de 20% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • Os cursos que a Escola oferece são adequados (cerca de 55% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • A Direcção está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos Encarregados de Educação (cerca de 25% dos encarregados de educação do 1º ciclo e cerca de 25% dos encarregados de educação da educação pré-escolar não sabe ou não responde) • A Orientação Escolar e Educacional oferecida pela Escola é adequada (cerca de 25% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • A Escola preocupa-se com o insucesso escolar e organiza-se para o diminuir (cerca de 30% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • A frequência de aulas de recuperação/compensação, sala de estudo permite aos alunos superarem as suas dificuldades (cerca de 30% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • A utilização das TIC nas aulas de várias disciplinas é benéfica para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados (cerca de 40% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • Os encarregados de educação sabem onde consultar os documentos do Agrupamento (Projecto Educativo, Regulamento Interno, Projecto Curricular) (cerca de 25% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde) • Os representantes dos Encarregados de Educação participam na elaboração do Projecto Educativo e do Regulamento Interno (cerca de 65% dos encarregados de educação do 1º ciclo não sabe ou não responde)
--	--	--

Critério 6

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<ul style="list-style-type: none">• Os encarregados de educação são motivados pela Associação de Pais a participar na vida escolar (encarregados de educação do 1º ciclo)• O horário de atendimento do educador é adequado (cerca de 25% dos encarregados de educação da educação pré-escolar não sabe ou não responde)• Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento em termos de acessibilidade e de espaço (cerca de 20% dos encarregados de educação da educação pré-escolar não sabe ou não responde)
--	--	--

3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁴

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola em relação aos seus projectos profissionais.		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade dos funcionários no apoio à actividades dos professores e do acompanhamento e controlo das crianças e dos alunos (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) • A Direcção facilita aos professores os recursos necessários ao seu desempenho apoiando-os activamente (1º ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho dos funcionários no apoio às actividades educativas é do agrado dos professores/educadores (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário e educadores) • O pessoal docente está satisfeito e motivado, procurando responder às necessidades da comunidade educativa (pessoal docente do agrupamento) • A Direcção facilita aos educadores os recursos necessários ao seu desempenho e apoia activamente todos os que têm iniciativas de inovação e de melhoria, reconhecendo e valorizando o seu trabalho (educadores) • Os educadores do Agrupamento promovem medidas pedagógicas para melhorar os resultados das crianças (educadores) • A Direcção apoia o pessoal não docente na resolução de problemas pessoais e profissional (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal não docente conhece o Regulamento Interno do Agrupamento (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal não docente participa nos planos de melhoria da Escola e podem sempre dar a sua opinião e são escutados (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) • O pessoal não docente gosta da Escola/Jardim de Infância e pretende continuar a trabalhar nela (pessoal não docente do agrupamento)

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none"> O Jardim de Infância proporciona boas condições de trabalho (pessoal não docente da educação pré-escolar) O pessoal não docente sente-se apoiado e respeitado (pessoal não docente da educação pré-escolar) Neste Jardim de Infância, as informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação são divulgadas a todo o pessoal não docente (pessoal não docente da educação pré-escolar)
7.2		<ul style="list-style-type: none"> Nesta Escola, o pessoal não docente participa na tomada de decisões (pessoal não docente do 1º ciclo) No Jardim de Infância procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente da educação pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1		<ul style="list-style-type: none"> Nesta Escola, os professores podem sempre dar a sua opinião e são ouvidos (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O pessoal não docente participa nos planos de melhoria da Escola, podem sempre dar a sua opinião e são escutados (assistentes técnicos)
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Considerar e pôr em prática as sugestões que demonstrem ser úteis para a melhoria do funcionamento do Agrupamento (Agrupamento) Proceder à medição periódica dos parâmetros referidos (Agrupamento) Recrutamento de mais pessoal que permita assegurar os serviços e proporcionar formação (Agrupamento) Maior envolvimento do pessoal não docente na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Actual de Actividades e Regulamento Interno (educação pré-escolar e 2º e 3º ciclos e secundário) Realização sistemática de Inquéritos de satisfação (Agrupamento) O Agrupamento mede, periodicamente, a per- 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento mede, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na Escola, articulação Escola/comunidade, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (cerca de 30% do pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno (assistentes técnicos)

Critério 7

Resultados relativos às Pessoas

	<p>cepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na Escola, articulação Escola/comunidade, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (2º e 3º ciclos e secundário)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicam formalmente aos seus colegas o que aprenderam (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário)
--	--	---

3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
O grau de intervenção que a Escola tem junto da comunidade local e regional.		
Subcritérios (SC)		
Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> A imagem do Agrupamento/Escola na comunidade em que está inserida (Agrupamento) Visibilidade constante no Site do Agrupamento (educação pré-escolar) A Escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional (1º ciclo) Imagem do Agrupamento na comunidade reflectindo-se no número de matrículas (1º ciclo) O Site está em permanente actualização e divulga sistematicamente informações e iniciativas do Agrupamento (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário) O Agrupamento divulga as suas actividades internas na comunidade local (pessoal docente do 1º ciclo) A administração local reconhece o mérito do Agrupamento e apoia as suas actividades (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário e da educação pré-escolar) A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na Internet (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário) A Escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional (pessoal não docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) A imagem do Agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (pessoal não docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) A tendência dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social (pessoal não docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) O Jardim de Infância tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que o Jardim de Infância serve (pessoal não docente da educação pré-escolar)
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Escola dinâmica e promotora de actividades e projectos inovadores que envolvem toda a comunidade educativa (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na Escola/Jardim de Infância (pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário, educadores e pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar)

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
		<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente considera que desenvolve competências cívicas nos seus alunos através de projectos sociais que desenvolve com eles (pessoal docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário) O Agrupamento empenha-se para que o nível educativo e formativo da comunidade melhore (pessoal não docente do agrupamento) O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (pessoal não docente do 1º, 2º e 3º ciclos e secundário)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> O Jardim de Infância participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (educação pré-escolar) Participação em programas referentes á defesa do meio ambiente (1º ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> O Jardim de Infância tem um Site na Internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse (educadores) A administração local reconhece o mérito do Agrupamento e apoia as suas actividades (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde) A Escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde) A tendência dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde) O Jardim de Infância participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (pessoal não docente da educação pré-escolar)
8.2		<ul style="list-style-type: none"> A Escola promove iniciativas que proporcionam à comunidade experiências e conhecimentos sobre práticas profissionais (cerca de 35% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde)

3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
Os resultados alcançados pela Escola face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.		
Subcritérios (SC)		
O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:		
9.1 Resultados externos.		
9.2 Resultados internos.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento atingiu os objectivos previstos no Projecto Educativo (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) O Agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário, pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar) O Agrupamento desenvolve processos de auto-avaliação, para melhorar os seus desempenhos (educadores)
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Número de Encarregados de Educação que contactam o educador e que estão presentes nas reuniões (educação pré-escolar e 1º ciclo) A escola tem contribuído para a diminuição de transferências para outros estabelecimentos de ensino (1º ciclo) Integração de novos professores na escola (1º ciclo) O trabalho desenvolvido por todos os docentes, no sentido do melhor desempenho dos alunos (2º e 3º ciclos e secundário) O contacto permanente dos Directores de Turma com os Encarregados de Educação (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação dos resultados efectuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados (pessoal docente do 1º ciclo) A Escola integra bem os novos professores (pessoal docente do 1º ciclo) O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de Agrupamento (pessoal docente do 1º ciclo e educadores) O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição da indisciplina, nas turmas em que leccionou (pessoal docente do 1º ciclo) A Escola/Jardim de Infância controla as faltas e o atraso do pessoal não docente (pessoal não docente do agrupamento) A Direcção faz uma boa gestão do orçamento do Agrupamento (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) A Direcção faz uma boa gestão dos recursos humanos da Escola/Jardim de Infância (pessoal não docente do 2º e 3º ciclos e secundário e

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
		<p>da educação pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none"> Os funcionários controlam de uma forma eficaz as faltas e os atrasos dos professores (assistentes operacionais do 2º e 3º ciclos e secundário) Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pela Escola, são eficazes (educadores e pessoal não docente do 1º ciclo e da educação pré-escolar) O desempenho das actividades do pessoal não docente é do agrado da comunidade educativa (pessoal não docente do 1º ciclo)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Medição mais concreta da prossecução dos objectivos do Projecto Educativo, com envolvimento de toda a comunidade educativa (Agrupamento) Realização sistemática de Inquéritos de satisfação (educação pré-escolar e 1º ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento atingiu os objectivos previstos no Projecto Educativo (60% dos assistentes técnicos e 75% do pessoal não docente do 1º ciclo não sabe ou não responde)
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Registo de contactos com os Encarregados de Educação (1º ciclo) Maior transparência e divulgação dos critérios de gestão do orçamento, até como uma forma de incentivo (2º e 3º ciclos e secundário) Uma melhor e mais atempada planificação da gestão de recursos, por forma a uma distribuição mais equitativa de funções e responsabilidades, ao longo do ano lectivo (2º e 3º ciclos e secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação dos resultados efectuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º ciclos e secundário não sabe ou não responde) A Direcção faz uma boa gestão do orçamento do Agrupamento (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde) Os funcionários controlam de uma forma eficaz as faltas e os atrasos dos professores (50% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)

4 Análise crítica do processo (a preencher pela 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

Factores críticos de sucesso ⁵	Constrangimentos ⁶
Receptividade e colaboração por parte de toda a comunidade escolar relativamente ao processo	Dificuldade na articulação dos horários entre todos os elementos da EAA
Empenho, rigor e disponibilidade de todos os membros	Limitação do tempo para o cumprimento de todas as tarefas inerentes ao processo, pelo facto de ter de ser conciliado com outras actividades
Apoio e acompanhamento por parte da empresa Another Step	Recolha de todos os dados referentes ao benchmarking
Disponibilidade dos vários serviços em disponibilizar a documentação solicitada	Escola em remodelação e com o parque informático ainda por renovar/completar
Rigor no cumprimento dos prazos	Prazos curtos
Oportunidade de reflectir, implementar e dinamizar o processo de auto-avaliação do agrupamento	
Criar condições para a promoção/implementação de planos de melhoria	

5 Conclusão

O processo de auto-avaliação 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 objectivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- Com muita frequência, verifica-se a coincidência entre a avaliação da equipa de auto-avaliação e a opinião da comunidade educativa;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de auto-avaliação. Em relação aos alunos, as taxas de adesão explicam-se pelas justificações já apresentadas (Páginas 23 e 24 – Gráficos 2 e 3);

⁵ As condições necessárias e suficientes que foram indispensáveis para que o processo de auto-avaliação se tenha concretizado

⁶ O que influenciou negativamente a concretização do processo de auto-avaliação

- A comunidade educativa tem, no geral, uma opinião muito positiva acerca do Agrupamento, com destaque para os alunos e pais/encarregados de educação;
- Salienta-se uma discrepância nas pontuações atribuídas entre o pessoal não docente (assistentes técnicos e assistentes operacionais);
- Nos critérios de meios, é necessária uma maior monitorização e avaliação das iniciativas planeadas e implementadas;
- Nos critérios de resultados, é necessário uma maior atenção aos resultados relativos às pessoas (nível de satisfação do pessoal docente e pessoal não docente);
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as acções desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efectuados, os pontos fortes e os aspectos a melhorar ou a desenvolver);
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projecto.

Bibliografia (baseado nos livros de elaboração de relatórios)

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

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

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

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

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

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, 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