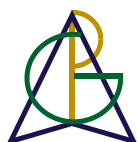


Relatório de Auto-Avaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE GOLEGÃ, AZINHAGA E POMBALINHO (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



G.A.P. – Agrupamento de Escolas de
Golegã, Azinhaga e Pombalinho

Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

António da Silva Fernandes, Fernanda Clara Azevedo Gonçalves Vital, João Delgado, Lina Maria Marques Parente, Maria de São João Proença Coelho, Maria Olinda Matias Malhado Dias, Maria Teresa Leal Cruz, Vítor Daniel Miguel Pereira da Guia

Consultoria externa:

Another Step, Lda

Junho de 2010

Índice

INTRODUÇÃO	3
1 O MODELO CAF	7
2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA	9
2.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO	9
2.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO	10
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	11
2.3.1 <i>Grelha de Auto-avaliação</i>	11
2.3.2 <i>Questionários</i>	13
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO	16
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA	16
3.1.1 <i>Grelha de Auto-avaliação</i>	16
3.1.2 <i>Questionários</i>	17
3.1.2.1 Níveis de participação	17
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente	19
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente	26
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Encarregados de Educação	32
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários	34
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA	36
3.2.1 <i>Introdução</i>	36
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	37
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	39
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i>	41
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	43
3.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i>	45
3.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	47
3.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	50
3.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	52
3.2.10 <i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	53
4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)	55
5 CONCLUSÃO	55

Introdução

Enquadramento

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

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

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

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

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

No entanto, é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro de 2002 designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior” que lhes é colocada 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 de 2007 veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos.

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

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

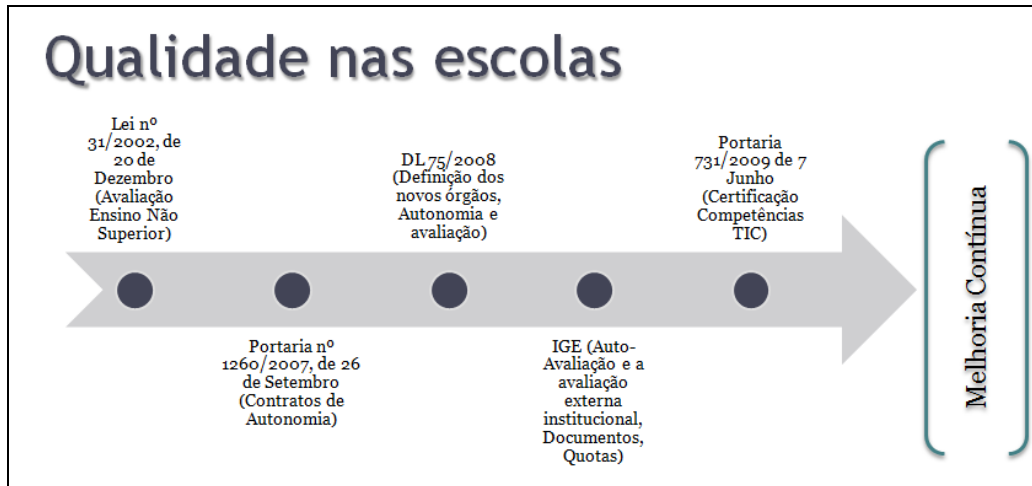


Figura 1 – Qualidade nas escolas

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

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

O Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objectivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

Amigo crítico

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

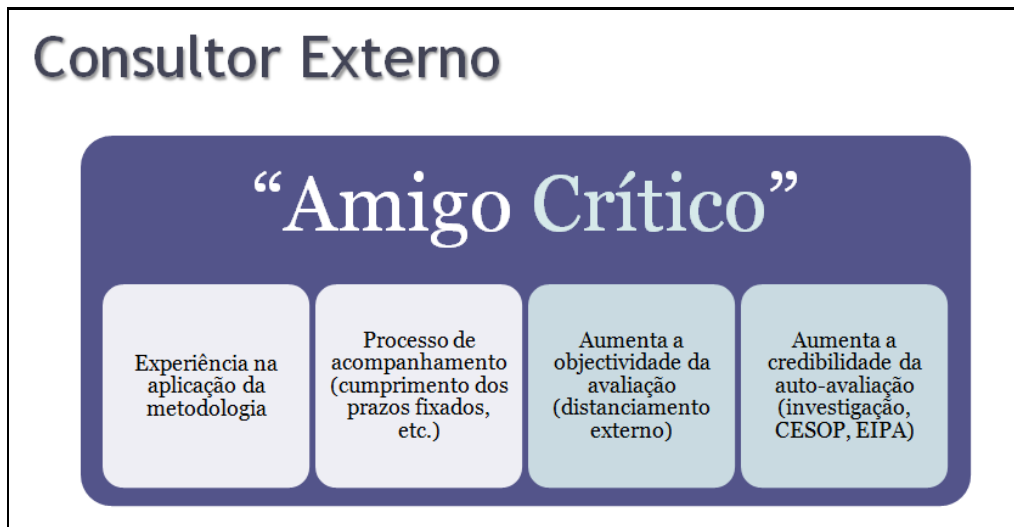


Figura 2 – Amigo crítico

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

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

Objectivos da auto-avaliação

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

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

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

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

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

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

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

1 O modelo CAF

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

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

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

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

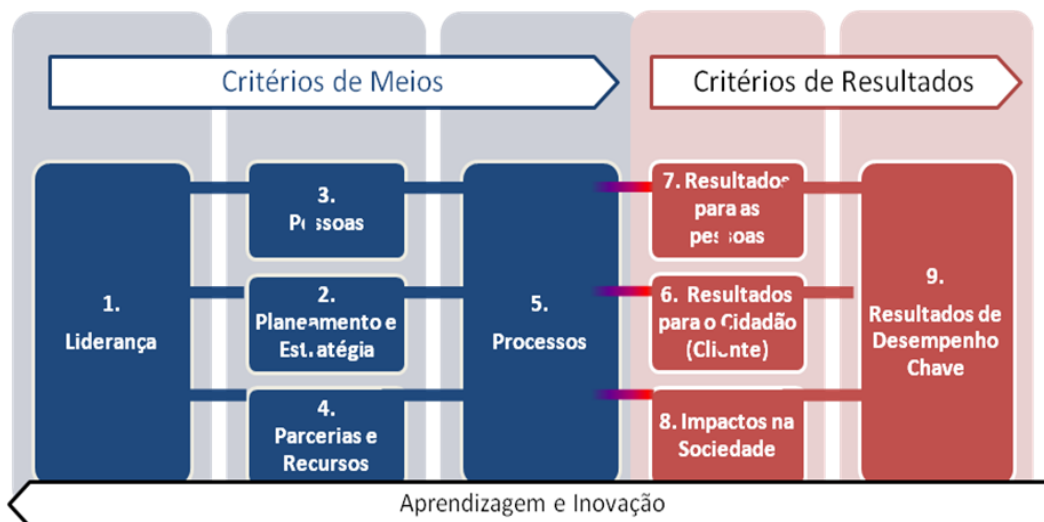


Figura 3 – Estrutura CAF. Fonte: Manual da CAF – DGAEP.

A CAF como um modelo de excelência tem como objectivos:

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

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

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

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

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

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

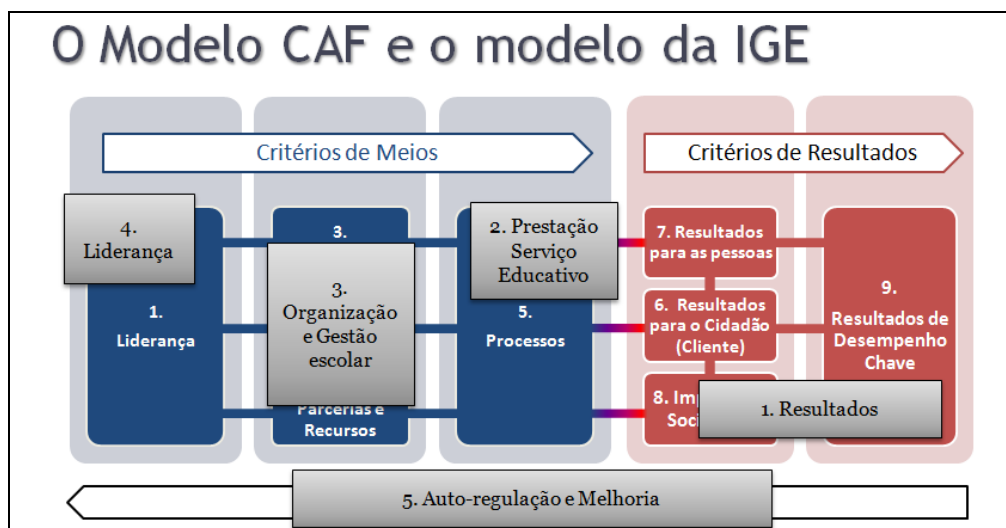


Figura 4 – Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Instrumentos e metodologia adoptada

2.1 Equipa de Auto-avaliação

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

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

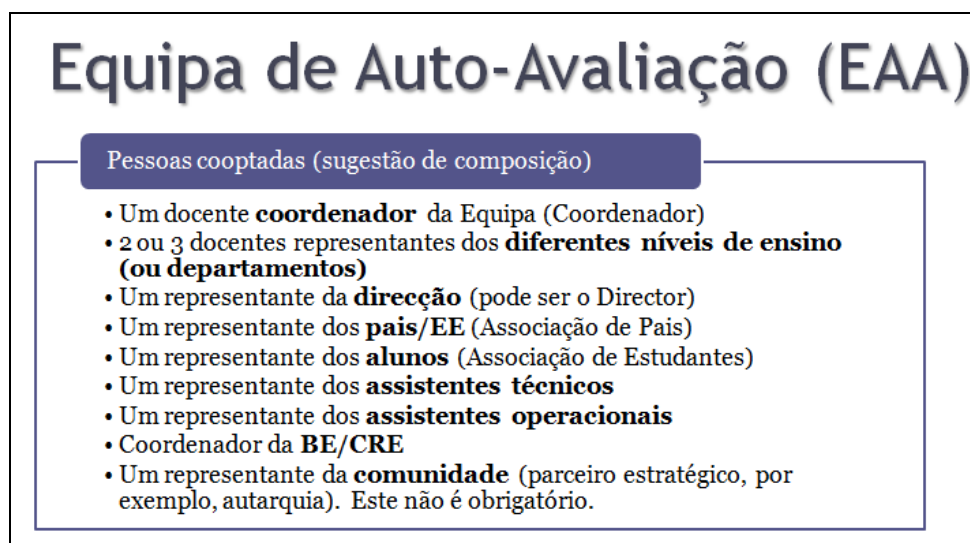


Figura 5 – Equipa de Auto-avaliação

A equipa auto-avaliação do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa de auto-avaliação
 - Maria de São João Proença Coelho
- Representantes do pessoal docente do 3º Ciclo e Secundário
 - Lina Maria Marques Parente
- Representante do pessoal docente do 2º Ciclo
 - António da Silva Fernandes
- Representante do pessoal docente do Pré-escolar e 1º Ciclo
 - Maria Teresa Leal Cruz
- Representante do pessoal não docente
 - Fernanda Clara Azevedo Gonçalves Vital (Assistentes operacionais)
 - Maria Olinda Matias Malhado Dias (Assistentes técnicos)
- Representante dos pais/encarregados de educação
 - Vítor Daniel Miguel Pereira da Guia

- Representante dos alunos
 - João Delgado

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho recorreu à Another Step, Lda.

2.2 Cronograma do Projecto

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

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho, que teve início em Setembro de 2009, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- b) Reuniões da Equipa de Auto-Avaliação, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Pais/Encarregados de Educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente sobre os objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação);
- e) Preenchimento das Grelhas de Auto-Avaliação pela Equipa, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;
- g) Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento com base nos questionários recolhidos e nas Grelhas de Auto-Avaliação;
- h) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para a discussão dos resultados da avaliação interna realizada no agrupamento e das acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto do Agrupamento de Escolas de Golegã, Azinhaga e Pombalinho é ilustrado na figura seguinte:

Acções	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
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 grelha de auto-avaliação baseia-se no modelo disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

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

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

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

consensual a equipa chega a um resultado final que reflecte a avaliação da equipa sobre todos os critérios e subcritérios.

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

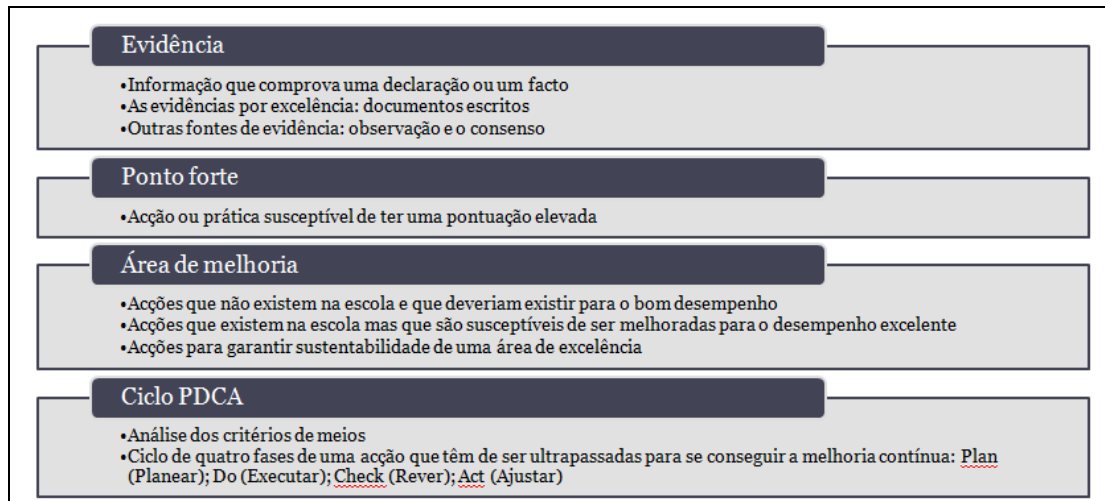


Figura 7 – Conceitos chave

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

Tabela 1 – Sistema de pontuação dos Meios

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar
Ciclo PDCA Inexistente	Não há acções nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	0
P (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

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

Tabela 2 – Sistema de pontuação dos Resultados

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

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

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

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

2.3.2 Questionários

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

Os objectivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

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

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

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

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

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

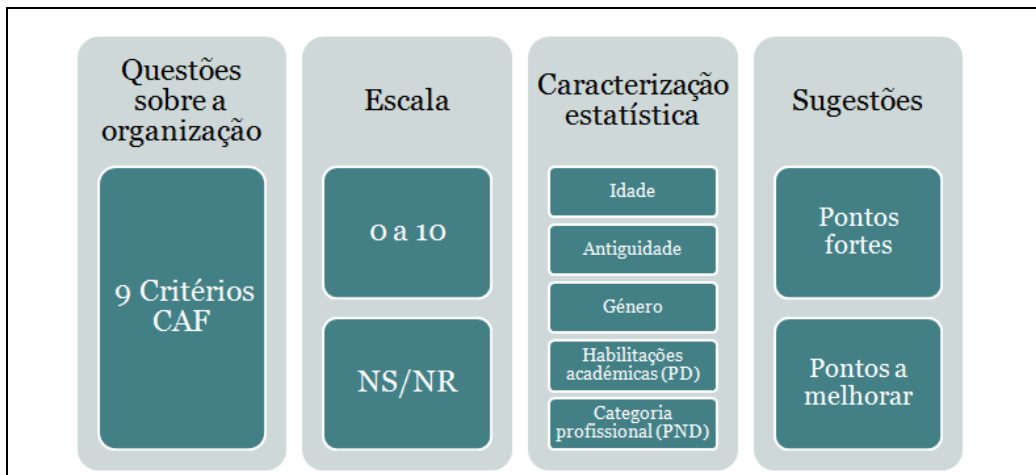


Figura 8 – Estrutura do questionário do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente

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

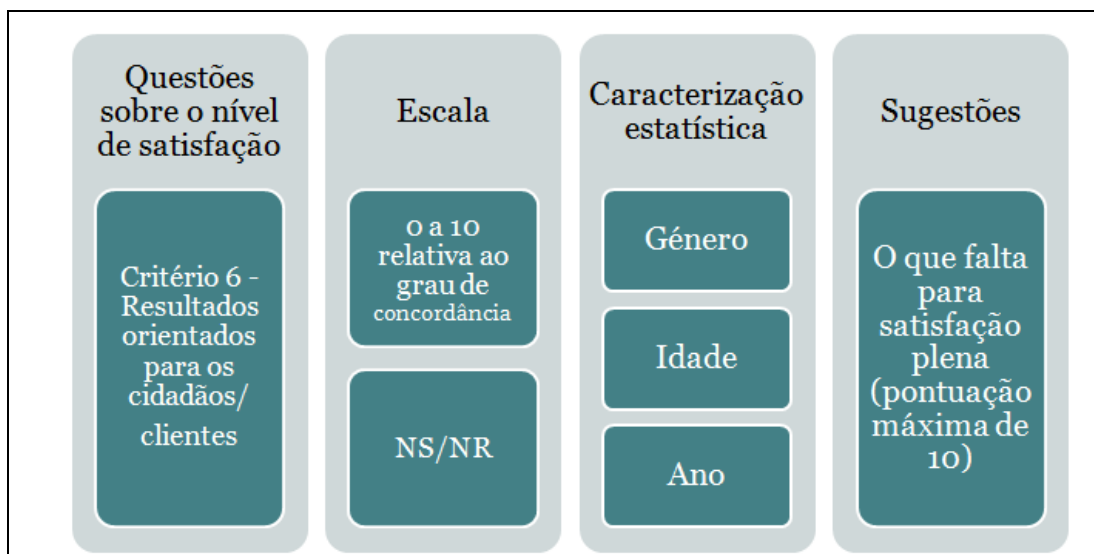


Figura 9 – Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregado de educação

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

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

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

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

3 Apresentação dos resultados da Auto-Avaliação

3.1 Análise quantitativa

3.1.1 Grelha de Auto-avaliação

A equipa de auto-avaliação preencheu as grelhas de auto-avaliação onde analisou os indicadores contemplados para análise dos diferentes critérios e subcritérios da CAF.

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

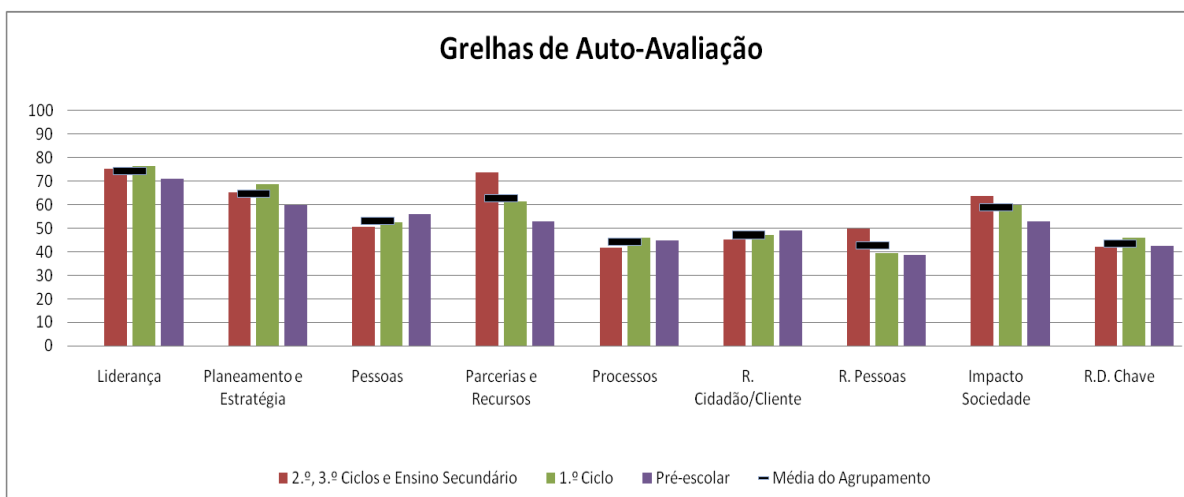


Gráfico 1 – Grelhas de Auto-avaliação

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

A análise por critério da CAF, permite concluir:

- Do confronto das pontuações atribuídas pela equipa de auto-avaliação, verifica-se uma pequena variação na avaliação dos níveis de ensino do agrupamento. No entanto, o critério 4 *Parcerias e Recursos* constitui-se como o critério mais contrastante, pois a escola sede apresenta uma pontuação acima da média relativamente aos restantes estabelecimentos de ensino;
- Um dos critérios mais contrastantes é o critério 7 *Resultados relativos às pessoas* que apresenta pontuações bastante baixas em todos os níveis de ensino;
- De acordo com as evidências identificadas pela equipa de auto-avaliação, nos critérios de meios as acções desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Avaliação. Assim, realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA passando para a fase de Ajustamento (acção, adaptação e correcção);
- 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 resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção relativamente aos resultados relativos à comunidade educativa (alunos, encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente) e ao grau de execução dos resultados chave.

3.1.2 Questionários

3.1.2.1 Níveis de participação

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

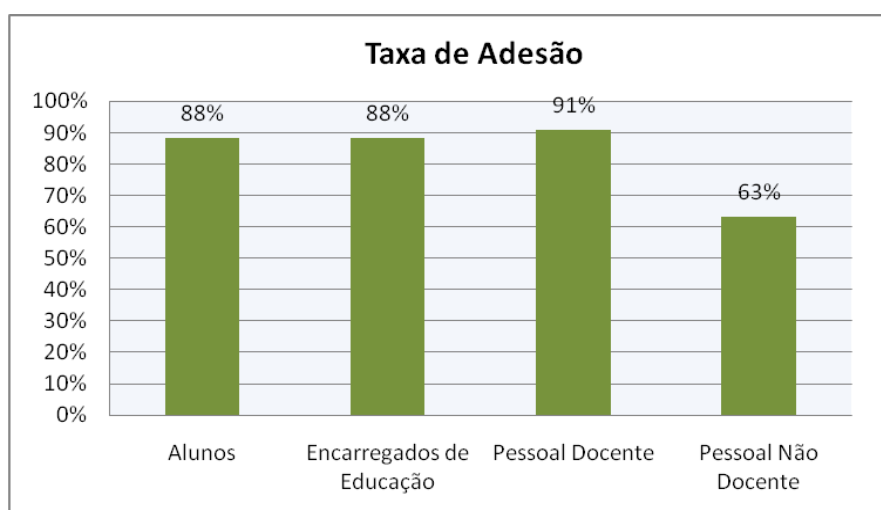


Gráfico 2 – Taxa de adesão do 2º e 3º Ciclos e Secundário

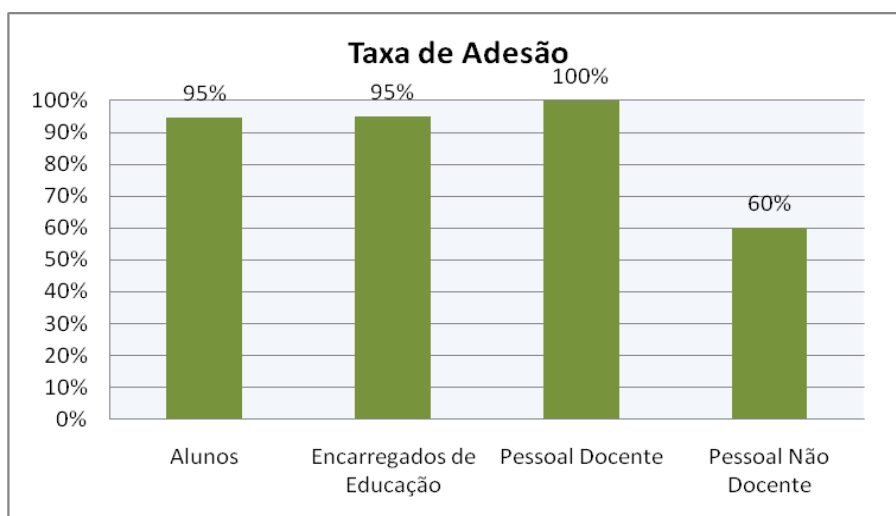


Gráfico 3 – Taxa de adesão do 1º Ciclo

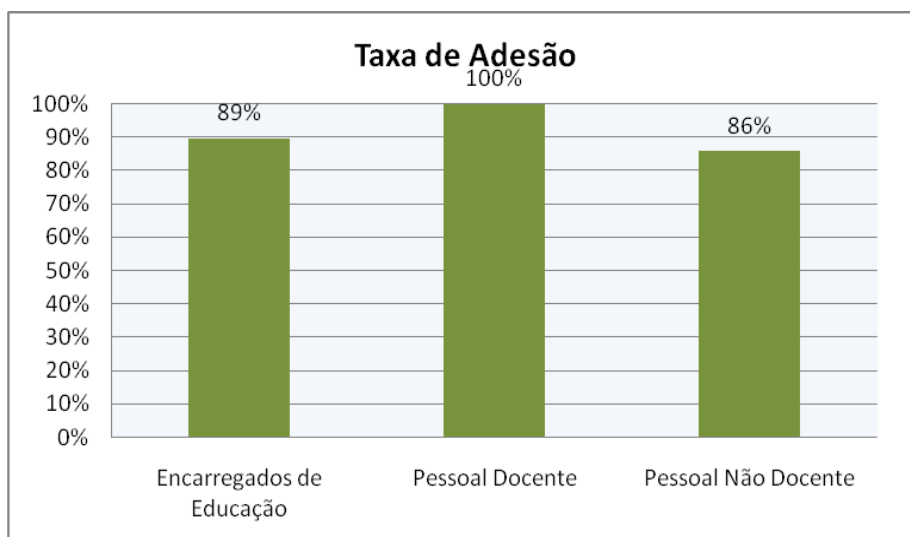


Gráfico 4 – Taxa de adesão do Pré-escolar

3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

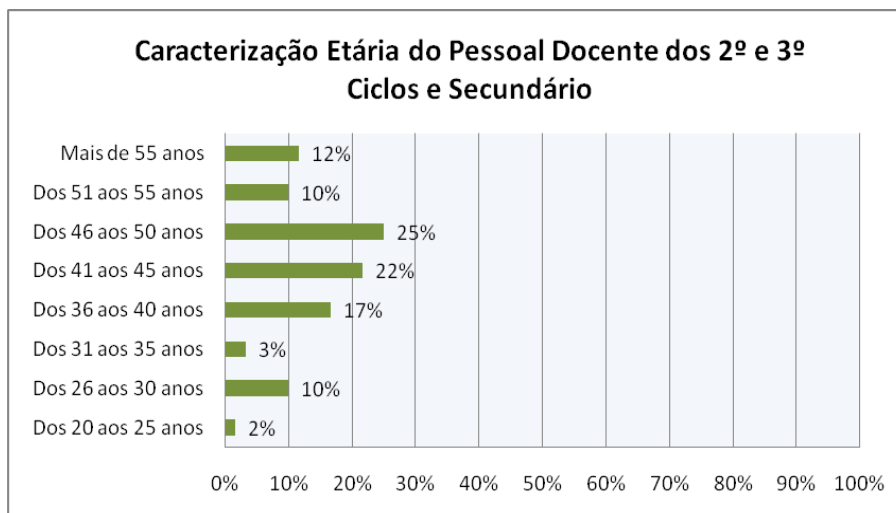


Gráfico 5 – Caracterização etária do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

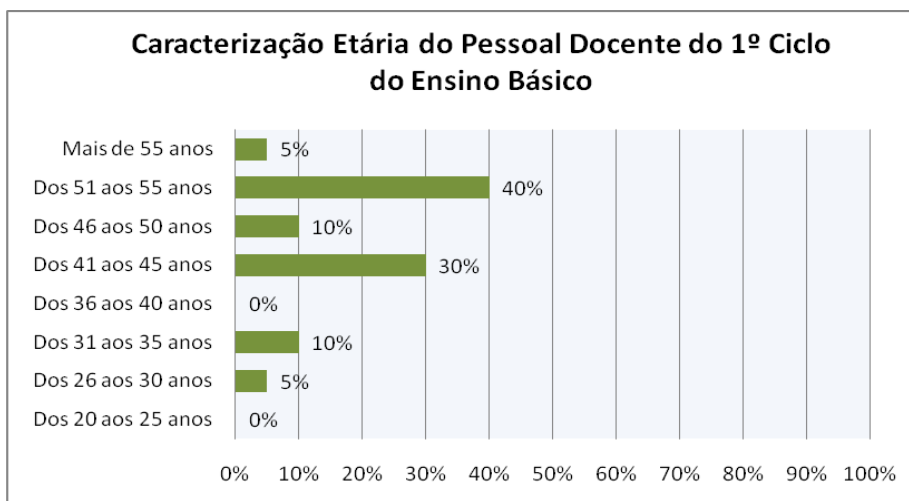


Gráfico 6 – Caracterização etária do pessoal docente do 1º Ciclo

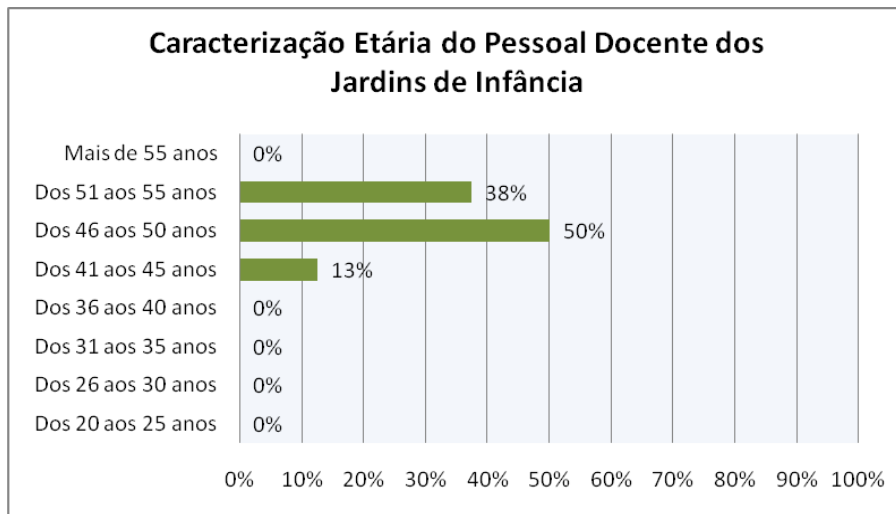


Gráfico 7 – Caracterização etária do pessoal docente do Pré-escolar

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

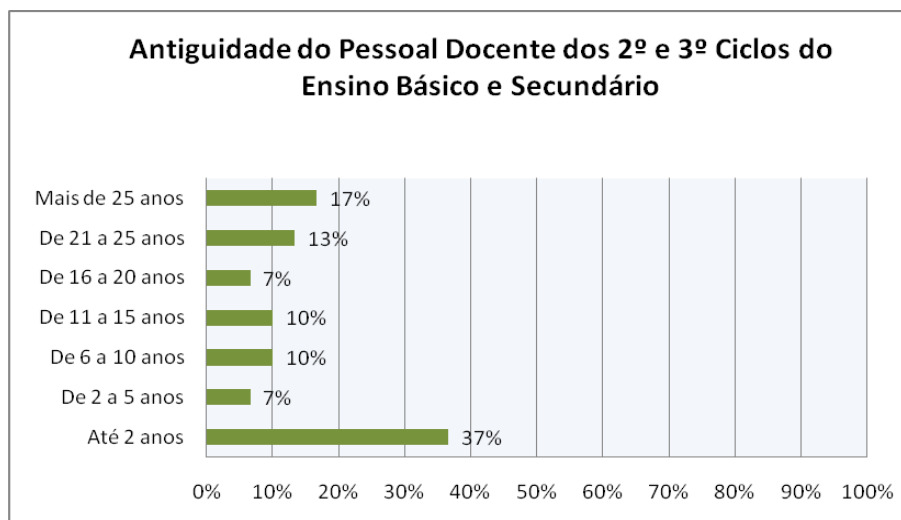


Gráfico 8 – Antiguidade dos docentes dos 2º e 3º Ciclos e Secundário

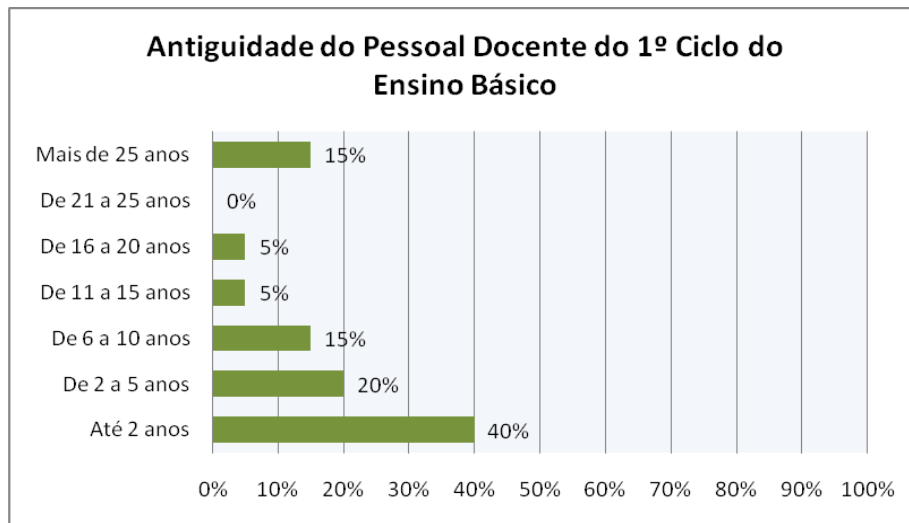


Gráfico 9 – Antiguidade dos docentes do 1º Ciclo

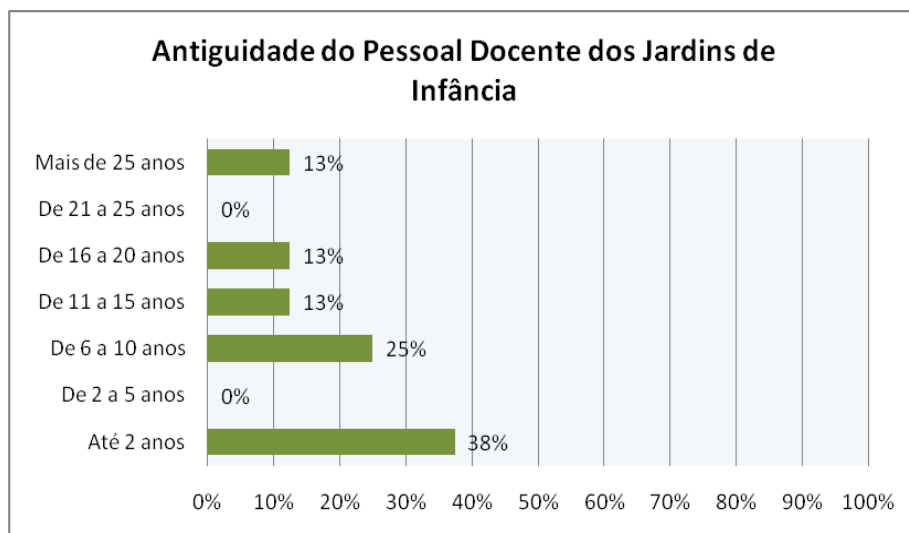


Gráfico 10 – Antiguidade dos docentes do Pré-escolar

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

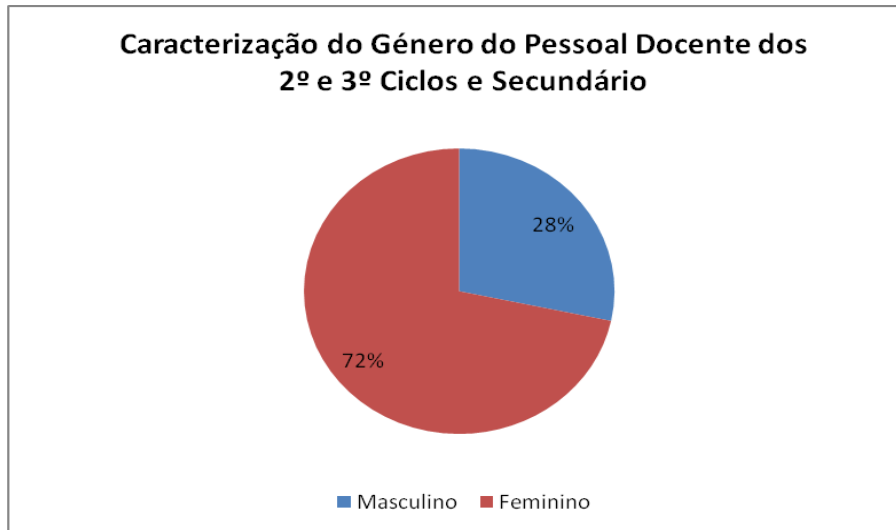


Gráfico 11 – Distribuição dos docentes por sexo do 2º e 3º Ciclos e Secundário

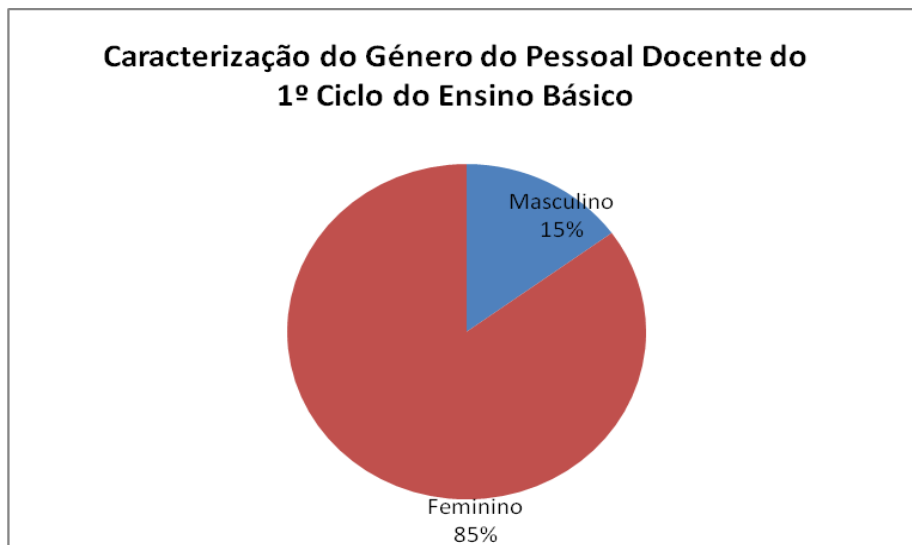


Gráfico 12 – Distribuição dos docentes por sexo do 1º Ciclo

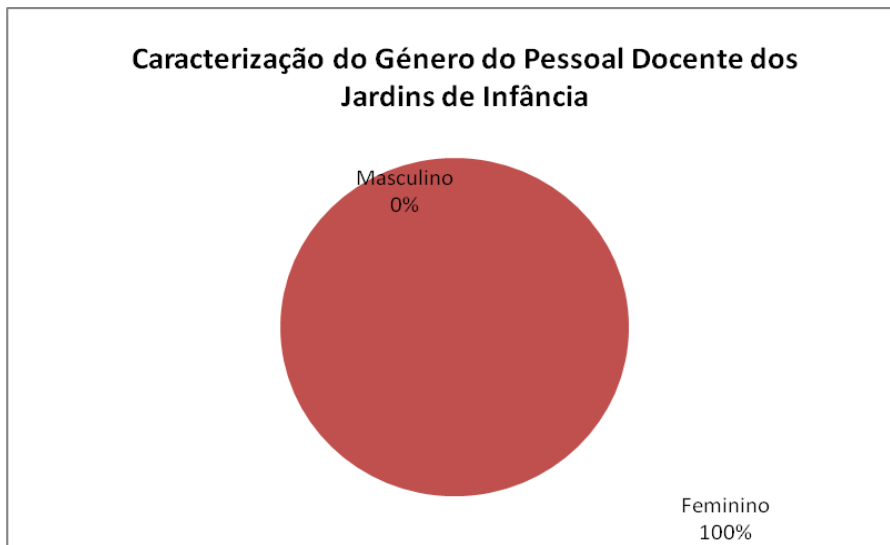


Gráfico 13 – Distribuição dos docentes por sexo do Pré-escolar

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

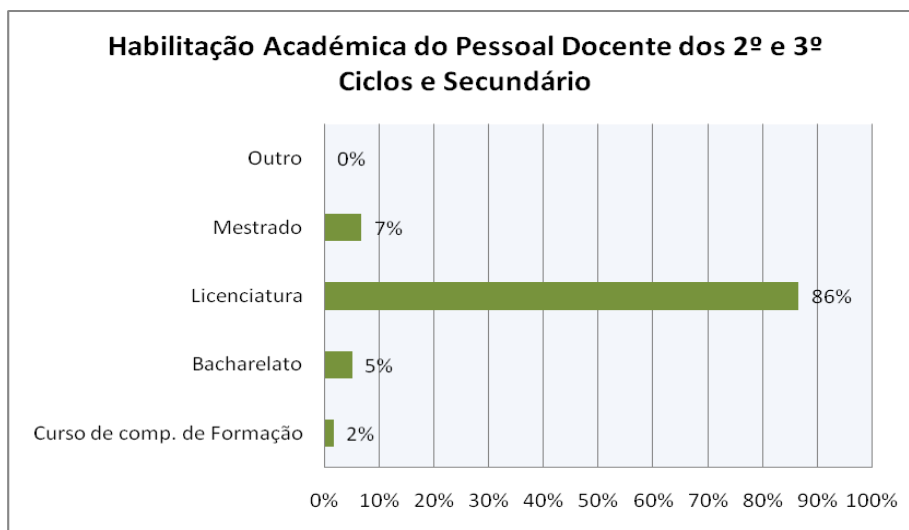


Gráfico 14 – Habilitações académicas do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

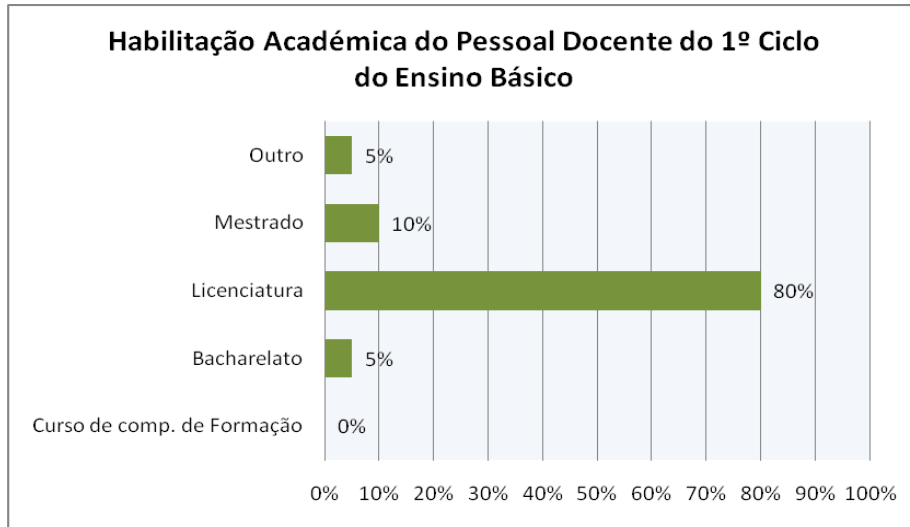


Gráfico 15 – Habilitações académicas do pessoal docente do 1º Ciclo

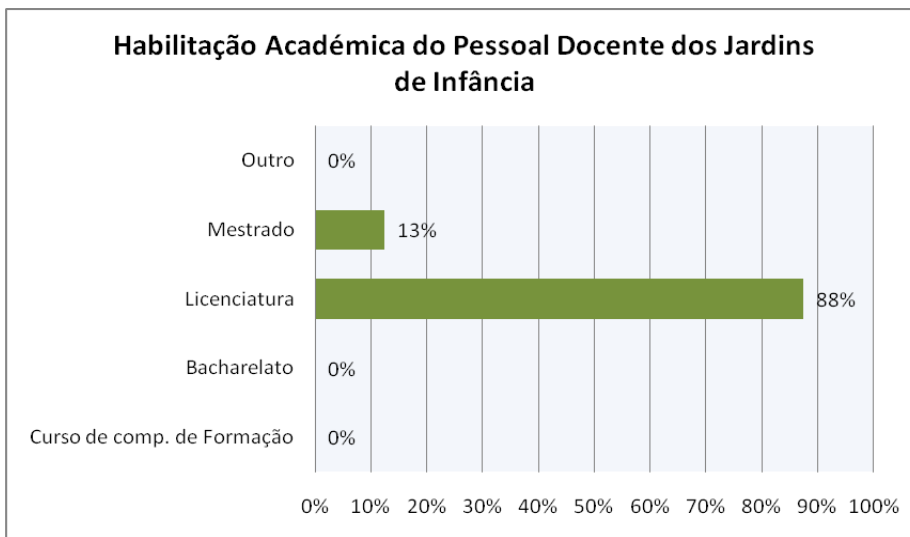


Gráfico 16 – Habilitações académicas do pessoal docente do Pré-escolar

3.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, através da média dos nove critérios da CAF²:

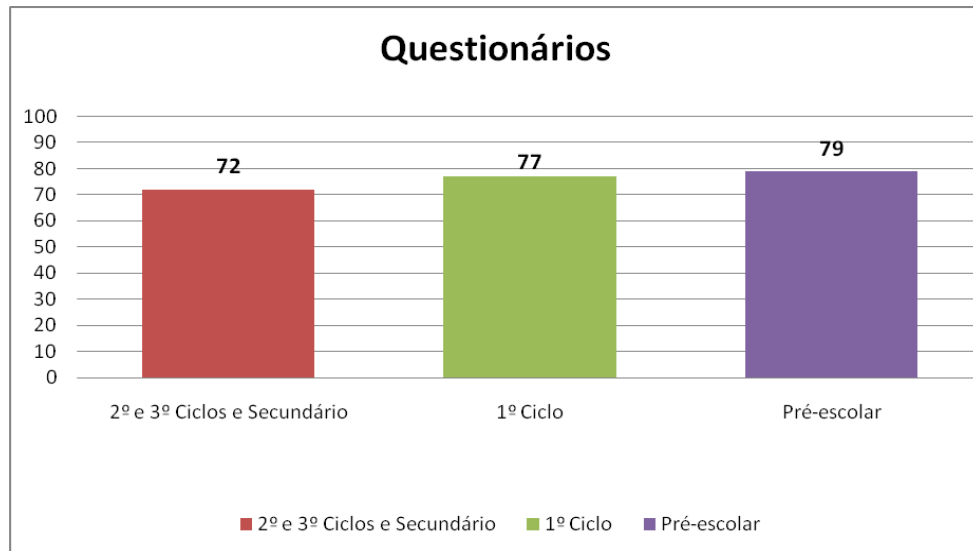


Gráfico 17 – Resultados globais do pessoal docente do agrupamento

Da análise do *gráfico 17*, conclui-se que há consistência na variação dos resultados da avaliação do pessoal docente entre os níveis de ensino do agrupamento.

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

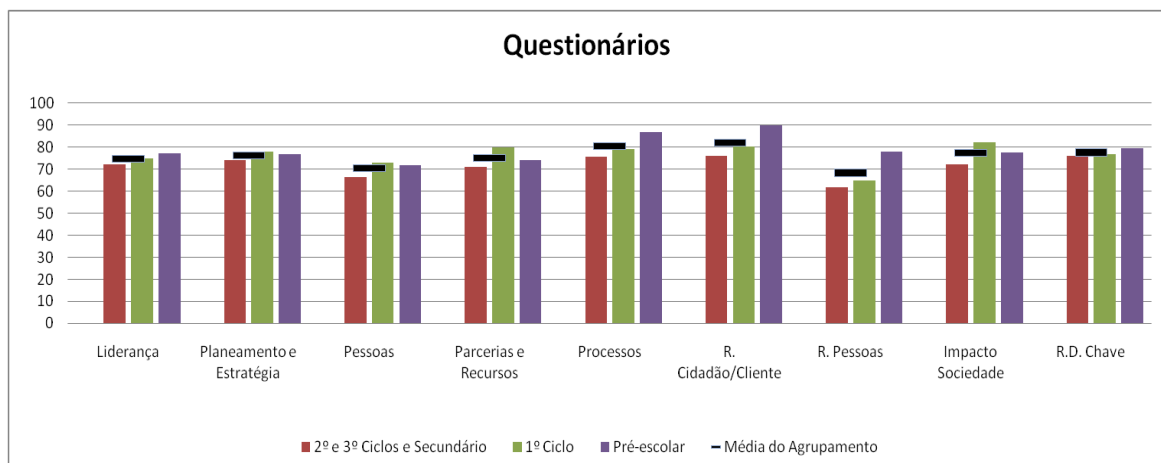


Gráfico 18 – Médias das classificações do pessoal docente por critério

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

Da análise do *gráfico 18*, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento, exceptuando no critério 7 *Resultados relativos às pessoas*, com uma pontuação média de 62 na escola sede;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, evidencia-se os jardins-de-infância com pontuações acima da média nos nove critérios da CAF e a escola sede com pontuações abaixo da média.

3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

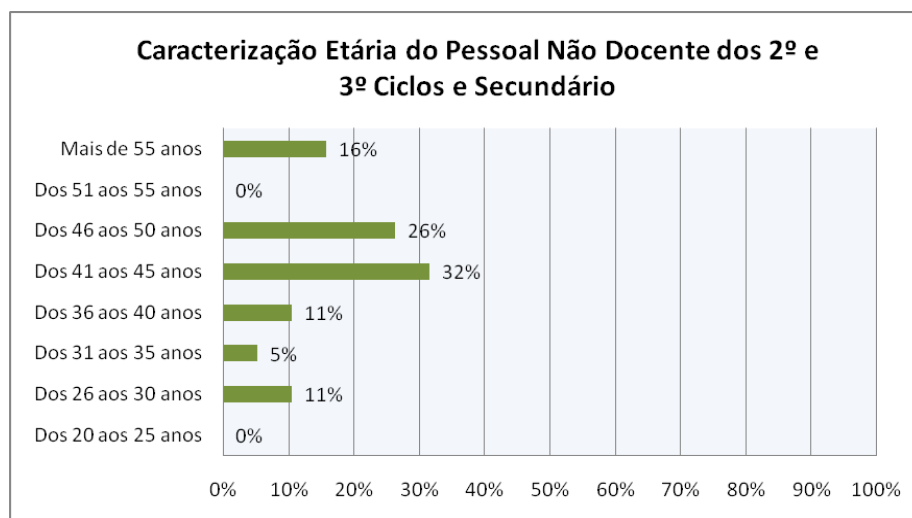


Gráfico 19 – Caracterização etária do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

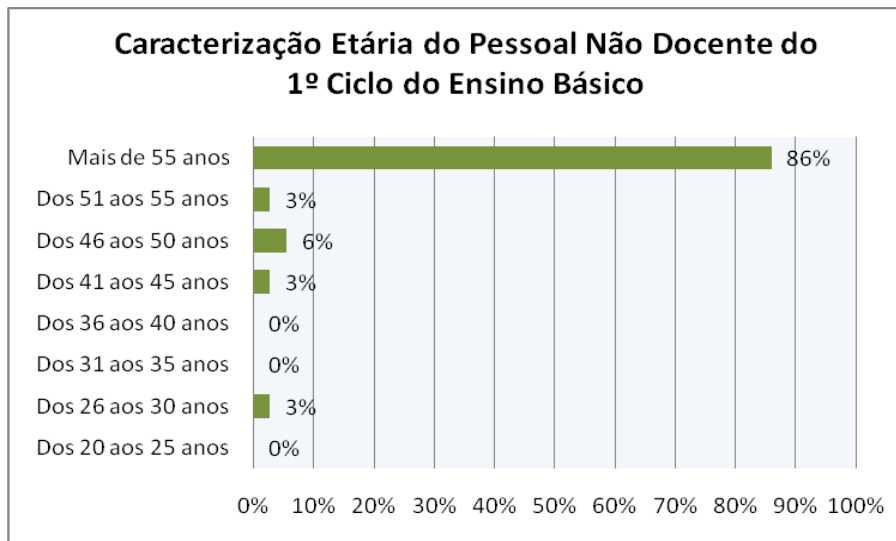


Gráfico 20 – Caracterização etária do pessoal não docente do 1º Ciclo

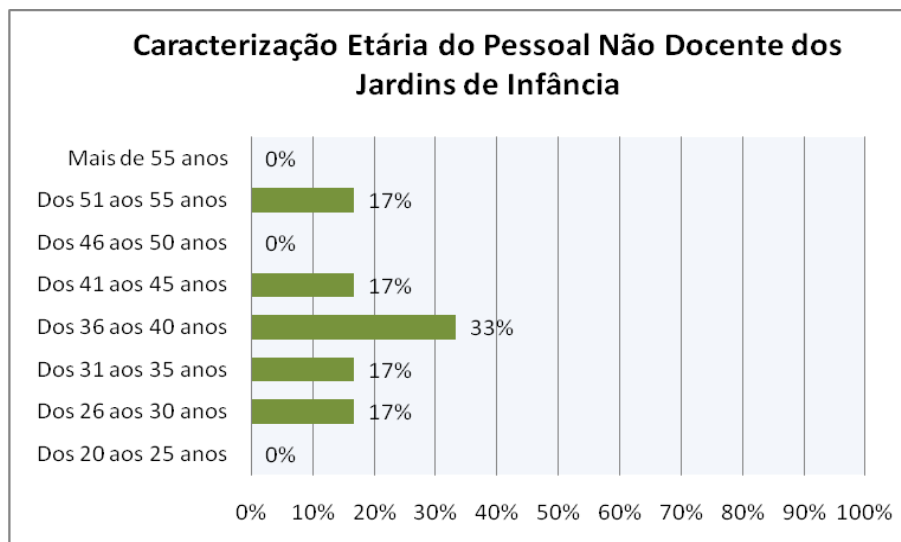


Gráfico 21 – Caracterização etária do pessoal não docente do Pré-escolar

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

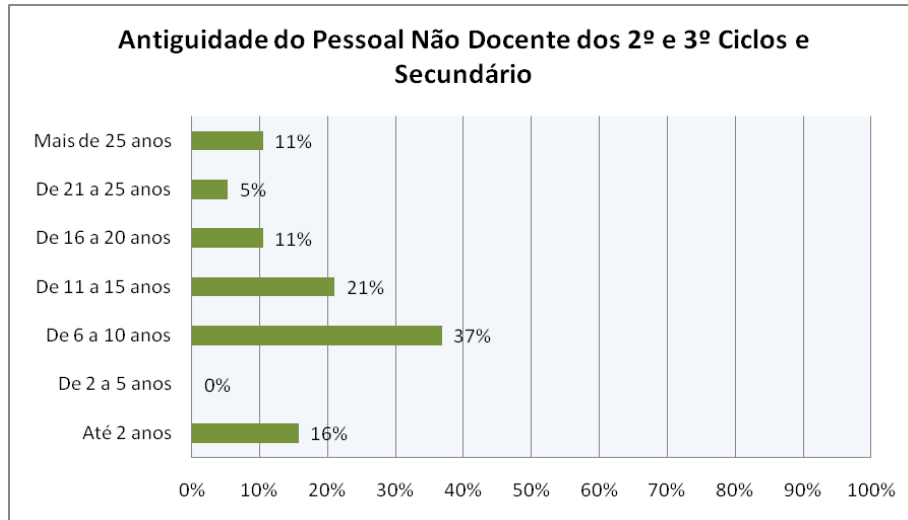


Gráfico 22 – Antiguidade do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário

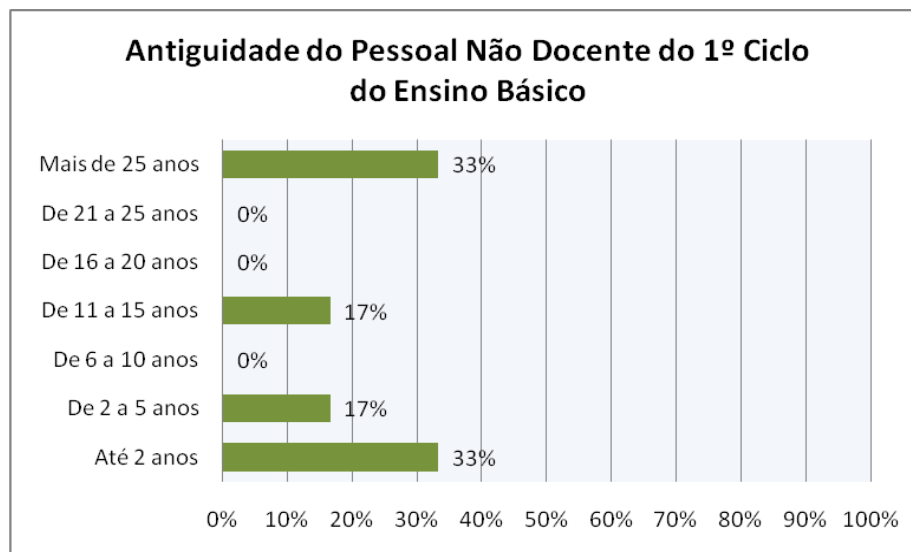


Gráfico 23 – Antiguidade do pessoal não docente do 1º Ciclo

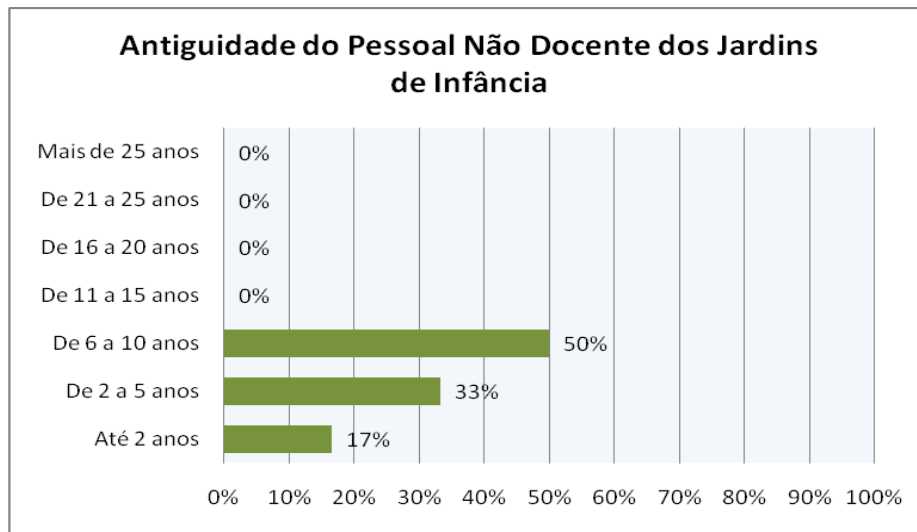


Gráfico 24 – Antiguidade do pessoal não docente do Pré-escolar

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

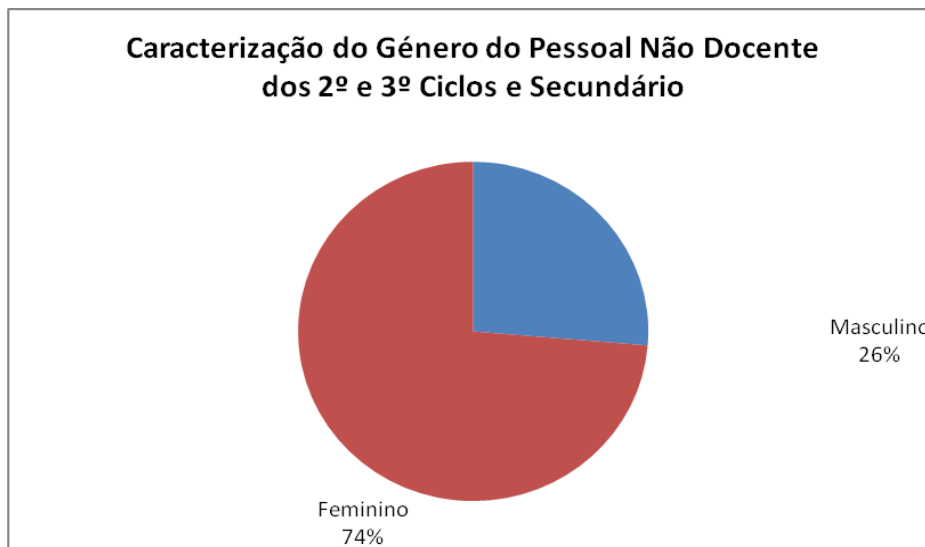


Gráfico 25 – Distribuição do pessoal não docente por sexo do 2º e 3º Ciclos e Secundário

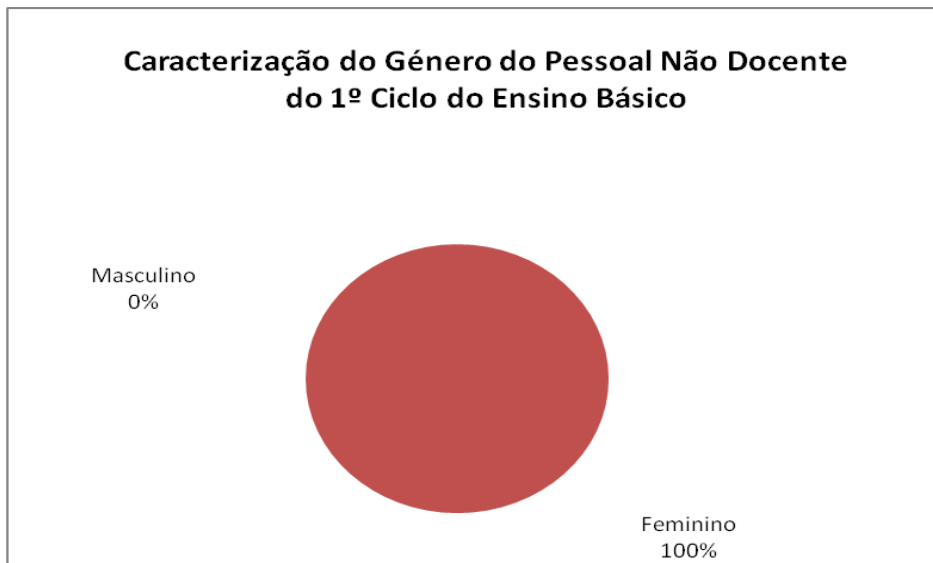


Gráfico 26 – Distribuição do pessoal não docente por sexo do 1º Ciclo

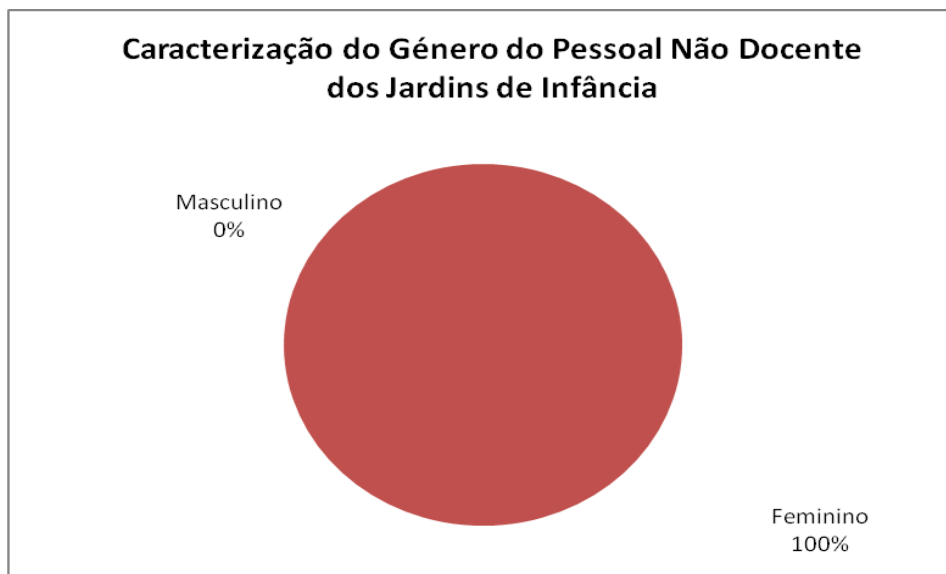


Gráfico 27 – Distribuição do pessoal não docente por sexo do Pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 43% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliar):

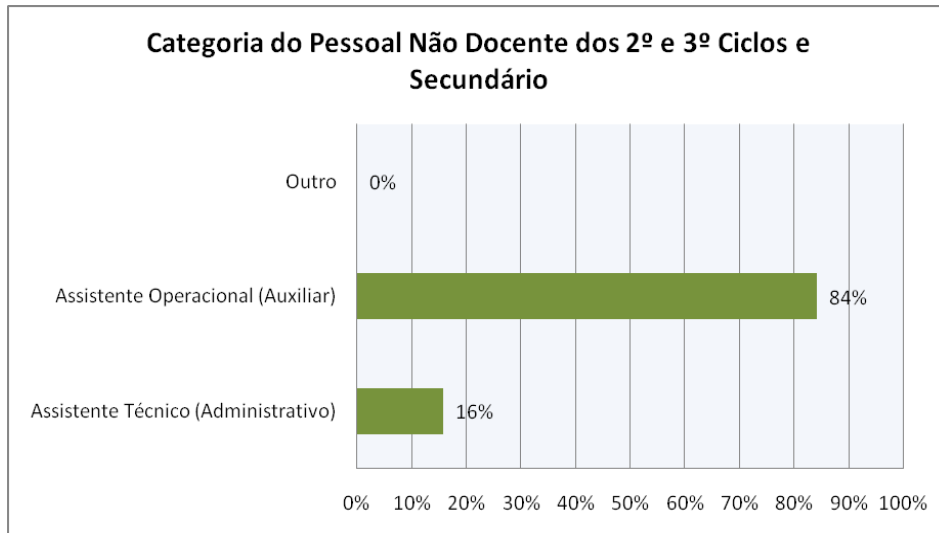


Gráfico 28 – Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º Ciclos e Secundário

3.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente, através da média dos nove critérios da CAF³:

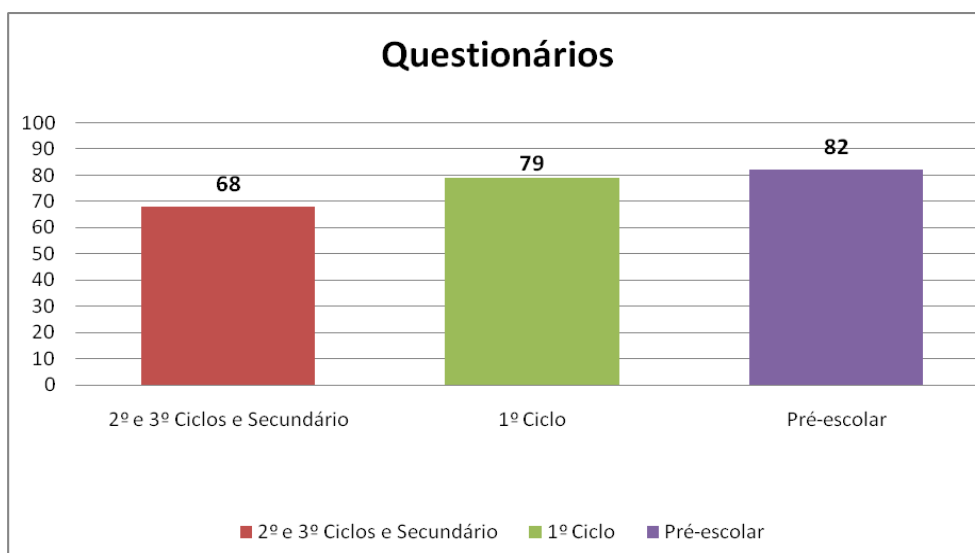


Gráfico 29 – Resultados globais do pessoal não docente do agrupamento

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

Da análise do *gráfico 29*, constata-se que há uma diferença considerável entre a opinião do pessoal não docente da escola sede (68) e dos restantes estabelecimentos de ensino.

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

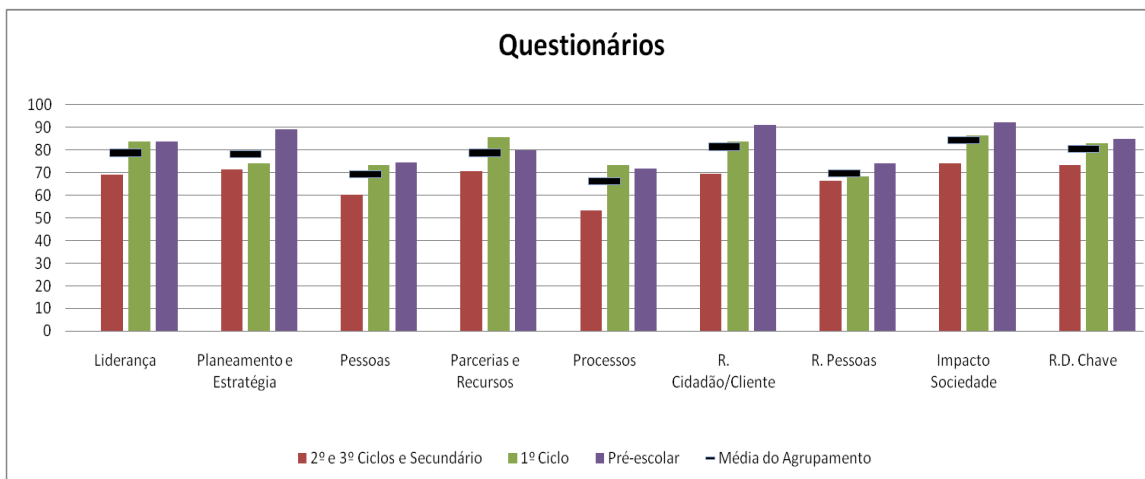


Gráfico 30 – Médias das classificações do pessoal não docente por critério

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

- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal não docente, evidencia-se a escola sede com pontuações abaixo da média nos nove critérios da CAF;
- O critério 8 obteve a pontuação mais elevada.

3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Encarregados de Educação

3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

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

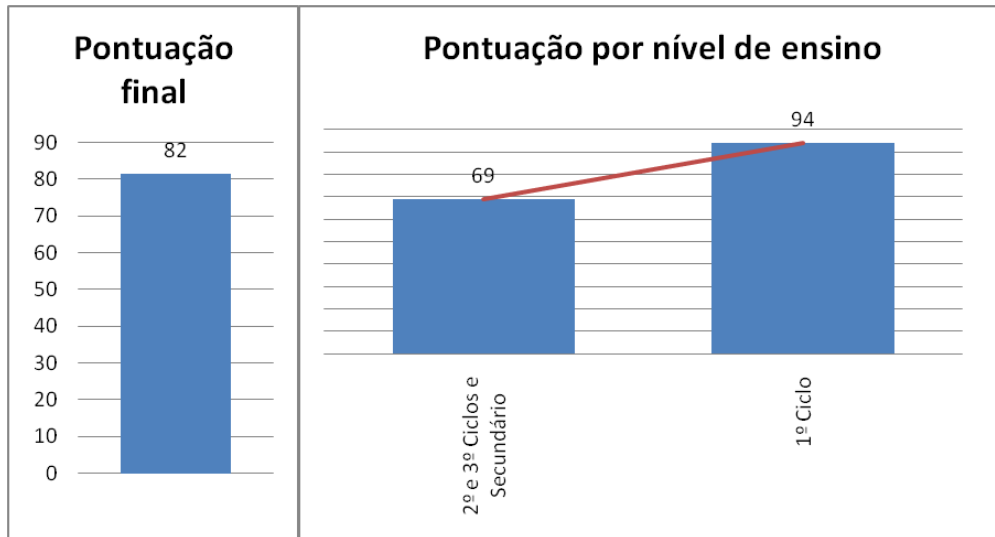


Gráfico 31 – Grau de satisfação dos Alunos

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

- Existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento;
- Refira-se a diferença entre os resultados da avaliação dos alunos da escola sede e dos alunos das escolas do 1º Ciclo.

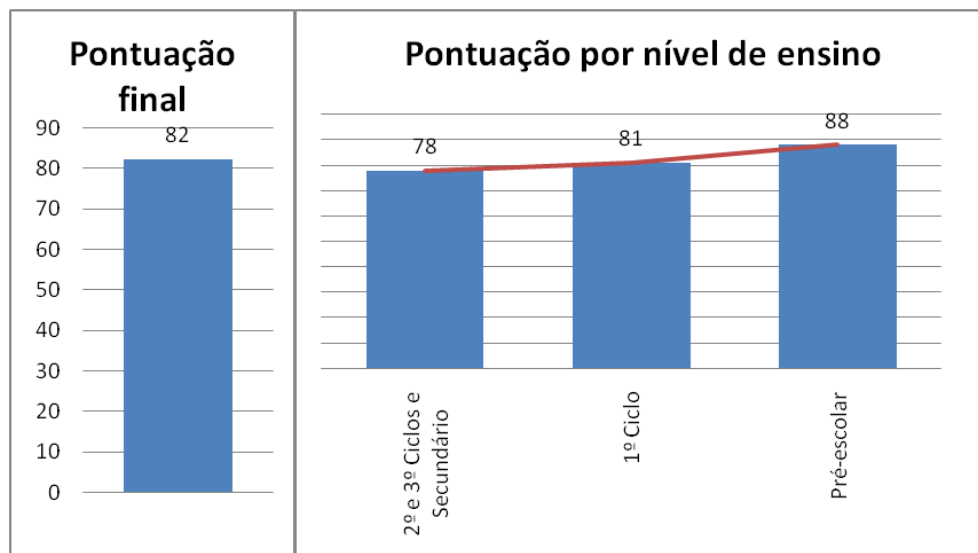


Gráfico 32 – Grau de satisfação dos Encarregados de Educação

Da análise do *gráfico 32*, conclui-se:

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

3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

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

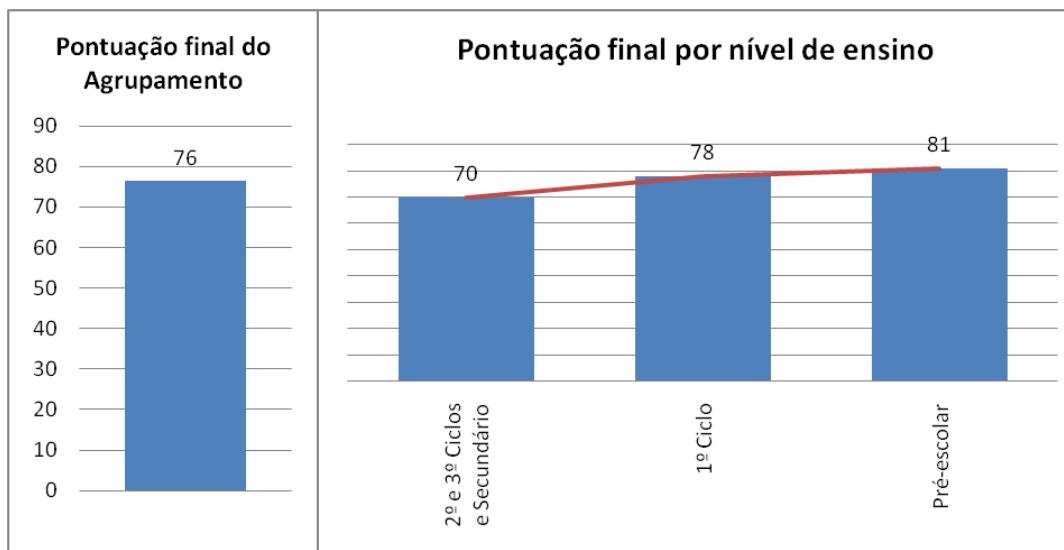


Gráfico 33 – Resultados globais dos questionários por nível de ensino

Constata-se que há uma diferença considerável entre a opinião da comunidade educativa da escola sede e dos restantes estabelecimentos de ensino (*gráfico 33*).

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

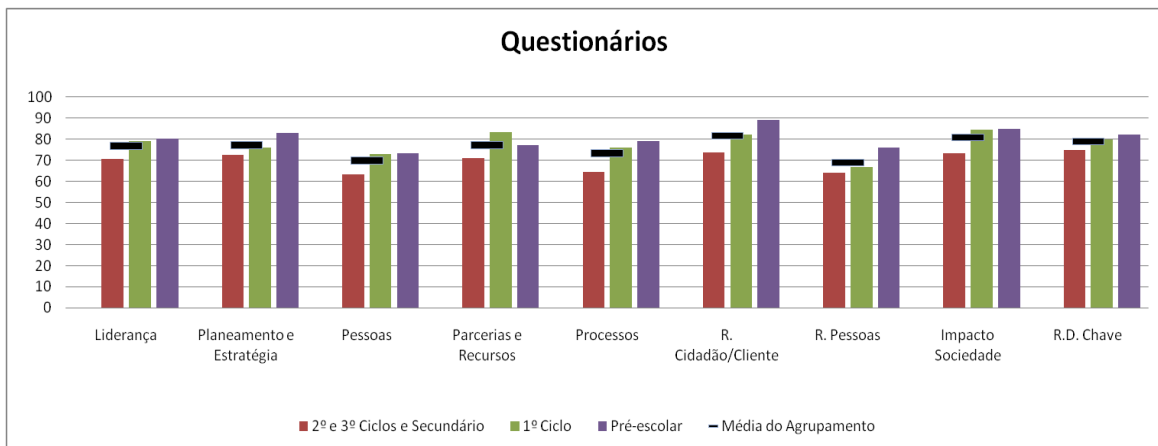


Gráfico 34 – Médias das classificações dos questionários por critério

Da análise do *gráfico 34*, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva por parte da comunidade educativa, exceptuando no critério 7 *Resultados relativos às pessoas*, com uma pontuação média de 69;
- Do confronto das pontuações atribuídas pela comunidade educativa, evidencia-se a escola sede com pontuações abaixo da média nos nove critérios da CAF.

3.2 Análise qualitativa

3.2.1 Introdução

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

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

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

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

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

3.2.2 Critério 1 – Liderança

Critério 1		
Liderança		
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 a visão, missão e valores.		
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administração e da mudança.		
1.3 Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo.		
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento, pelos órgãos de gestão e administração do agrupamento, das suas áreas de actuação e das suas responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • A disponibilização das conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico e Conselho Geral • A liderança do Coordenador de Departamento na consolidação de práticas interdisciplinares • O conhecimento, pelos órgãos de gestão e administração do agrupamento, das suas áreas de actuação e das suas responsabilidades • O bom ambiente de trabalho promovido pelos chefes do pessoal não docente
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • O incentivo da Direcção no envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo • A realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento • A preocupação da Direcção com as relações entre o pessoal não docente e os alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • O incentivo da Direcção no envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo • A realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento • A preocupação da Direcção com as relações entre o pessoal não docente e os alunos
1.3	<ul style="list-style-type: none"> • A relação entre os docentes dos vários níveis de ensino, pessoal não docente, alunos e pais/Encarregados de Educação e Direcção • O sucesso escolar dos alunos • A cooperação entre Pré-escolar e 1º Cido 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho desenvolvido pelo Conselho Pedagógico na mobilização das estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar • A disponibilidade do chefe do pessoal não docente para a resolução dos problemas dos funcionários

Critério 1		
Liderança		
1.4	<ul style="list-style-type: none"> A disponibilidade e a cooperação das autarquias com as escolas do agrupamento A procura pela divulgação pública, a reputação e o reconhecimento do agrupamento e dos seus serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Os protocolos estabelecidos pela Direcção com diversas instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente A procura pela divulgação pública, a reputação e o reconhecimento do agrupamento e dos seus serviços
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Afixar o resumo das actas do Conselho Geral As actas de Departamento devem descrever de forma mais clara e objectiva as práticas interdisciplinares 	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelecer metas/objectivos mensuráveis ao nível dos processos Registar em acta do pessoal operacional do balanço do trabalho desenvolvido e das propostas de melhoria (escola sede) Aprovação em Conselho Pedagógico de todos os instrumentos de monitorização permanente dos alunos (1º Ciclo e Pré-escolar) 	<ul style="list-style-type: none"> A divulgação do Plano de Formação do Agrupamento do Pessoal não docente
1.3	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento deve intensificar a supervisão das práticas pedagógico-didácticas Aplicação de inquéritos ao pessoal não docente em relação ao ambiente de trabalho e à coordenação das respectivas chefias (escola sede) Melhorar e intensificar a articulação curricular com o 2.º Ciclo 	<ul style="list-style-type: none"> Criar mecanismos que permitam avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente
1.4		<ul style="list-style-type: none"> Divulgar os protocolos estabelecidos com o agrupamento (escola sede)

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"> • A divulgação à comunidade escolar dos documentos oficiais do agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> • A apropriação, pelo pessoal docente do agrupamento, dos princípios e os objectivos do Projecto Educativo • A divulgação aos pais/encarregados de educação dos aspectos fundamentais do Projecto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Actividades (1º Ciclo e Pré-escolar) • O conhecimento, pelo pessoal não docente, dos objectivos da escola que são relevantes para o desenvolvimento da sua prática
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • A elaboração do Projecto Educativo com base num diagnóstico/caracterização do agrupamento • A articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo do Agrupamento • A articulação entre a Direcção e o coordenador das equipas do pessoal não docente, na análise do resultado do desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • A elaboração do Projecto Educativo com base num diagnóstico/caracterização do agrupamento • A articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo do Agrupamento • A articulação entre a Direcção e o coordenador das equipas do pessoal não docente, na análise do resultado do desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos
2.3	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação Escola/Família • O incentivo aos pais e encarregados de educação para se envolverem na vida do agrupamento • Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades que contemplam, de modo arti- 	<ul style="list-style-type: none"> • Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades que contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares • A participação do pessoal não docente na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo

Critério 2 Planeamento e Estratégia		
	<p>culado, as diferentes áreas curriculares</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo 	
2.4	<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo que contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados 	<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo que contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados A apresentação de propostas de melhorias, pelo pessoal não docente, a introduzir nas áreas da sua responsabilidade
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1		<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o trabalho desenvolvido pela escola no que diz respeito à divulgação aos pais/encarregados de educação dos aspectos fundamentais do Projecto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Actividades (escola sede)
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Intensificar a articulação curricular no Plano Anual de Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o relatório de actividades sobre o acompanhamento do cumprimento dos objectivos estabelecidos nos documentos orientadores da vida do agrupamento (1º, 2º, 3º Ciclos e Secundário)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de reflexões periódicas sobre o Regulamento Interno Realização de acções periódicas para adequar o Regulamento Interno à realidade local (1º Ciclo) 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar a avaliação final de cada Plano Anual de Actividades e o envolvimento dos participantes directos e indirectos, servindo de correcção / regulação para o Plano Anual de Actividades do ano seguinte (relatório de avaliação de Actividades)

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 do Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto na integração e orientação dos novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver • A avaliação dos funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (1º Ciclo e Pré-escolar)
3.3	<ul style="list-style-type: none"> • O esforço para a melhoria da comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • A preocupação da Direcção em procurar estabelecer comunicação entre as pessoas • O trabalho desenvolvido pela Direcção no incentivo e motivação do pessoal docente no empenhamento da melhoria contínua do agrupamento (1º Ciclo e Pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1		<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar os critérios específicos para distribuição do serviço docente • Envolver de forma mais efectiva os educadores na estratégia do agrupamento
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar e divulgar o esforço e o sucesso profissional dos professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar e divulgar o esforço e o sucesso profissional do pessoal docente

Critério 3		
Pessoas		
	<ul style="list-style-type: none">• Valorizar e divulgar o esforço e o sucesso profissional do pessoal não docente	<ul style="list-style-type: none">• Valorizar e divulgar o esforço e o sucesso profissional do pessoal não docente (escola sede)• Incentivar e facilitar a frequência de acções de formação por parte do pessoal não docente

3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Critério 4 Parcerias e Recursos		
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo.		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.		
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar.		
4.3 Gerir os recursos financeiros.		
4.4 Gerir o conhecimento e a informação.		
4.5 Gerir os recursos tecnológicos.		
4.6 Gerir os recursos materiais.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.4		<ul style="list-style-type: none"> A gestão dos serviços de apoio dos jardins-de-infância de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do Jardim de Infância
4.5	<ul style="list-style-type: none"> A utilização das novas tecnologias, como recurso pedagógico (escola sede) A utilização das novas tecnologias pelos serviços administrativos na melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação 	<ul style="list-style-type: none"> A utilização de tecnologias de informação e comunicação, pela maioria do pessoal docente, como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (1º, 2º, 3º Ciclos e Secundário) A utilização das novas tecnologias pelos serviços administrativos na melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação
4.6	<ul style="list-style-type: none"> O espaço físico das escolas e respectivo apetrechamento A higiene dos espaços A sensibilidade da comunidade escolar para os problemas ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> Os espaços e instalações das escolas A promoção da redução e reciclagem dos desperdícios

Critério 4 Parcerias e Recursos		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1 4.2 4.3 4.4		<ul style="list-style-type: none"> • Criar circuitos de informação sobre os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Os protocolos estabelecidos entre as escolas e as outras entidades ○ Os orçamentos para o desenvolvimento de actividades (departamentos) ○ A gestão dos recursos financeiros disponíveis, de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados ○ A gestão dos serviços de apoio da escola ○ O trabalho desenvolvido pela Direcção na avaliação dos projectos geradores de recursos, de interesse para o Projecto Educativo do agrupamento
4.4	<ul style="list-style-type: none"> • Rever/avaliar e ajustar as acções implementadas • Inquéritos de satisfação à população escolar sobre os Serviços de apoio da Escola (1º, 2º, 3º Ciclos e Secundário) • Inquéritos de satisfação à população escolar sobre as instalações, espaços e equipamentos 	

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"> • A adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam • A articulação entre a Direcção e o pessoal não docente no estabelecimento de formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, criando um bom ambiente entre todos 	<ul style="list-style-type: none"> • A adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam • A articulação entre a Direcção e o pessoal não docente no estabelecimento de formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, criando um bom ambiente entre todos
5.2	<ul style="list-style-type: none"> • A oferta de actividades extra curriculares diversificadas (escola sede) 	<ul style="list-style-type: none"> • A adequação, pelo pessoal docente, da 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 • A diversidade de tipos de instrumentos de avaliação utilizados (mais do que dois tipos de instrumentos de avaliação diferentes em cada período) • A utilidade dos trabalhos de casa para a consolidação de conhecimentos/aprendizagens e aquisição de hábitos individuais de trabalho • A existência de informação adequada e rigorosa, por parte dos jardins-de-infância, com o objectivo de responder às necessidades das crianças e pais/encarregados de educação • A implementação, pelo pessoal docente, das decisões e orientações dos órgãos e estruturas de orientação educativa nos seus planos didácticos, de modo a promoverem o sucesso educativo dos seus alunos • A introdução de metodologias diversificadas, na sala de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças (pré-escolar)

Critério 5		
Processos		
5.3		<ul style="list-style-type: none"> O professor preocupa-se em avaliar as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas suas aulas
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> A promoção de reuniões do representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e Conselho Geral com o respectivo pessoal (escola sede) Rever/avaliar e ajustar as acções implementadas (blocos de 90', o acompanhamento e a supervisão da prática lectiva, entre outros) 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o trabalho desenvolvido pelo agrupamento na identificação e estabelecimento de prioridades para a melhoria dos processos (escola sede) O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promoverem reuniões de forma a fomentar a comunicação
5.2	<ul style="list-style-type: none"> O levantamento do percurso escolar/profissional dos alunos após a sua saída do agrupamento (escola sede) As AEC devem ocorrer fora do espaço escolar e ter um carácter mais lúdico (1º Ciclo) A aplicação de inquéritos ao pessoal não docente sobre a sua percepção relativamente ao desempenho do agrupamento Rever/avaliar e ajustar as acções implementadas (a contribuição das actividades extracurriculares para a melhoria das performances dos alunos, o clima de trabalho nas aulas de substituição, a utilidade dos trabalhos de casa, a introdução de metodologias diversificadas, na sala de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças, entre outros) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar periodicamente inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade
5.3		<ul style="list-style-type: none"> Divulgar à comunidade educativa as aprendizagens obtidas através das inovações de outros agrupamentos (reuniões periódicas com directores de outros agrupamentos)

3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

Critério 6 Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus clientes (Alunos e Encarregados de Educação).		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:		
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação.		
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1		<ul style="list-style-type: none"> A preocupação do pessoal docente em saber o grau de satisfação dos alunos relativamente às metodologias utilizadas na aula A preocupação em responder às necessidades educativas de cada aluno (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos, ...)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> A segurança dos alunos A boa relação entre os elementos da comunidade educativa A organização dos serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> A garantia de segurança na circulação dos alunos à entrada e saída dos estabelecimentos de ensino A boa relação entre os elementos da comunidade educativa A organização dos serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.)
-		<ul style="list-style-type: none"> O alto índice de satisfação apresentada pelos alunos e pais/encarregados de educação relativamente ao funcionamento e desempenho da escola O atendimento dos serviços administrativos (secretaria) e dos assistentes operacionais A procura e esforço da maioria dos alunos na obtenção do sucesso escolar (1º Cido)

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Critério 6 Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<ul style="list-style-type: none"> • O desempenho do Director de Turma/Professor/Educador ao nível do acompanhamento das dificuldades e progressos dos alunos e no seu papel de comunicação com os encarregados de educação • A divulgação do Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e do Regulamento Interno • Os alunos sabem a quem se devem dirigir, na escola, para apresentar reclamações ou tratar de outros assuntos • O empenho dos alunos em trabalhar autonomamente de acordo com as sugestões dadas pelos professores (escola sede) • O agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos (escola sede) • O funcionamento da biblioteca /centro de recursos (escola sede) • A utilização das tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos, por parte dos professores (escola sede) • A satisfação da maioria dos alunos com o clima de trabalho na sala de aula (1º Ciclo) • A segurança e o acompanhamento sentido pela maioria dos alunos das escolas do 1º Ciclo • A satisfação da maioria alunos com a sua turma (escolas do 1º Ciclo) • A contribuição dos trabalhos de casa para a melhoria das aprendizagens do educando • A antecedência adequada das convocatórias aos encarregados de educação, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento • A utilidade das reuniões com o Director de Turma/Professor/Educador • O reconhecimento da autoridade do Professor, por parte dos encarregados de educação • Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços dos jardins-de-infância

Critério 6 Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> • A obrigatoriedade de usar a identificação profissional • A elaboração de inquéritos de satisfação à comunidade educativa (escola sede) • Inquéritos aos alunos para aferir o seu grau de satisfação em relação ao pessoal não docente (1º Ciclo) • A análise dos dados dos inquéritos trimestrais (escola sede) • Análise dos dados das fichas de auto-avaliação (1º Ciclo) • Inquérito aos pais sobre o seu grau de satisfação em relação aos horários e qualidade dos serviços (Pré-escolar) • As instalações dos serviços da secretaria (atendimento ao público em termos de acessibilidade e de espaço) 	<ul style="list-style-type: none"> • A identificação dos funcionários que lidam habitualmente com o público (auxiliares de acção educativa, pessoal da secretaria, porteiros, outros) • As instalações dos serviços da secretaria (atendimento ao público em termos de acessibilidade e de espaço)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • A contínua responsabilização no que respeita à conservação, higiene e segurança das instalações da escola 	<ul style="list-style-type: none"> • A contínua responsabilização no que respeita à conservação, higiene e segurança das instalações da escola
-		<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a organização das aulas de substituição (escola sede) • Melhorar o serviço de refeitório (escola sede) • Realizar, periodicamente, inquéritos aos Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação à Escola • Persistir na definição de estratégias dinamizadoras da participação dos pais/encarregados de educação na comunidade escolar (associação de pais)

3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas

Critério 7 Resultados relativos às Pessoas		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola aos seus projectos profissionais.		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1		<ul style="list-style-type: none"> • O agrado do pessoal docente relativamente ao desempenho dos funcionários no apoio às actividades educativas • A competência, o dinamismo, a abertura e a disponibilidade da Direcção • A atenção dos educadores aos resultados escolares das crianças e o empenho na sua melhoria • O empenho dos educadores em responder às necessidades da comunidade educativa • A entreaajuda e trabalho de equipa (pré-escolar) • O conhecimento do Regulamento Interno e do Projecto Educativo do Agrupamento (pessoal não docente) • A participação do pessoal não docente nos planos de melhoria da escola e podem sempre dar a sua opinião e são escutados
7.2	<ul style="list-style-type: none"> • A participação do pessoal docente e não docente na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno • A participação activa do pessoal não docente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação do pessoal docente e não docente na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno • A participação activa do pessoal não docente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop com o pessoal não docente para discussão dos documentos fundamentais da política educativa do agrupamento • Inquéritos à comunidade escolar para aferir o seu grau de satisfação em relação à Direcção • Criar instrumentos de registos para a avaliação do impacto das “aulas de substituição” na melhoria dos resultados escolares dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar medidas que promovam o reconhecimento do pessoal não docente (com excepção do pré-escolar) • A insatisfação do pessoal docente relativamente às “aulas de substituição” e do seu contributo para a melhoria dos resultados escolares dos alunos
7.2	<ul style="list-style-type: none"> • Inquéritos à comunidade escolar para aferir o seu grau de satisfação em relação à Direcção • Inquéritos ao pessoal docente e não docente para aferir a percepção do respectivo grau de satisfação relativamente às condições de trabalho, articulação escola/comunidade, informação/comunicação e acções de formação • Inquéritos aos professores para aferir o seu grau de satisfação em relação ao pessoal não docente (1º, 2º, 3º Ciclos e Secundário) 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir periodicamente a percepção do pessoal docente e não docente sobre o funcionamento do agrupamento e o seu grau de satisfação

3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Critério 8 Impacto na Sociedade		
O grau de intervenção que tem a Escola junto da comunidade local e regional.		
Subcritérios (SC)		
Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a :		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais .		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> O site na Internet com a descrição das actividades das escolas e outras informações de interesse (1º, 2º, 3º Ciclos e Secundário) O reconhecimento, pela administração local, do mérito do agrupamento e o apoio às suas actividades A imagem do Agrupamento na comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> O site na Internet com a descrição das actividades das escolas e outras informações de interesse (1º, 2º, 3º Ciclos e Secundário) O reconhecimento, pela administração local, do mérito do agrupamento e o apoio às suas actividades A imagem do Agrupamento na comunidade
8.2	<ul style="list-style-type: none"> O bom relacionamento do Agrupamento com as instituições locais 	<ul style="list-style-type: none"> O incentivo à comunidade para colaborar nas actividades realizadas na escola
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> O site na Internet com a descrição das actividades dos jardins-de-infância e outras informações de interesse 	<ul style="list-style-type: none"> O site na Internet com a descrição das actividades dos jardins-de-infância e outras informações de interesse
8.2		<ul style="list-style-type: none"> Divulgar os protocolos/parcerias estabelecidos entre o agrupamento e as empresas/instituições locais

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 intemos.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.2	<ul style="list-style-type: none"> A segurança nos estabelecimentos de ensino A promoção da Cultura de Agrupamento A participação dos encarregados de educação sempre que solicitados (1º Ciclo e Pré-escolar) 	<ul style="list-style-type: none"> A análise dos resultados escolares dos alunos, ao nível dos conselhos de turma, dos departamentos curriculares e do Conselho Pedagógico O trabalho desenvolvido pelo pessoal docente na verificação da sua contribuição para a diminuição da indisciplina, nas turmas em que leccionou O trabalho desenvolvido pelo pessoal docente na verificação do contributo positivo para o sucesso do aluno dos apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem A adequação das práticas educativas desenvolvidas pelos jardins-de-infância A eficácia dos meios de comunicação com a comunidade educativa (pré-escolar)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Proceder ao levantamento do percurso dos alunos depois de terminarem os seus estudos no Agrupamento (escola sede) 	
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o grau de consecução dos resultados escolares Continuar a recolher e registar sistematicamente os dados escolares para futuro tratamento e avaliação Construção de grelhas de observação para registo de comportamentos (1º Ciclo) Inquéritos ao pessoal docente para aferir o seu grau de satisfação em relação ao pessoal não 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar a cultivar o espírito de Agrupamento e o trabalho de articulação vertical Melhorar a adequação das actividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) aos interesses dos alunos (1º Ciclo)

Critério 9	
Resultados do Desempenho Chave	
	<p>docente (Pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none">• Inquéritos ao pessoal não docente para aferir o seu grau de satisfação em relação ao pessoal docente (Pré-escolar)

4 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

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

Tabela 3 – Análise crítica

Factores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷

5 Conclusão

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

- Nos critérios de meios, é necessária uma maior monitorização e avaliação das iniciativas planeadas e implementadas;
- Nos critérios de resultados, é necessário um maior grau de consecução dos resultados chave;
- Alguns indicadores são apresentados com constatações/observação/consenso e não evidências concretas (devem considerar como área de melhoria os indicadores que são classificados por observação e consenso, para que, doravante, passem a evidenciar formalmente esses indicadores/classificações atribuídas);
- 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);

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

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

- Com muita frequência, verifica-se a coincidência entre a avaliação da equipa de auto-avaliação e a opinião da comunidade educativa;
- A equipa de auto-avaliação nem sempre identificou pontos fortes e oportunidades de melhoria nos critérios da CAF;
- Os mesmos pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas pela equipa são apresentados em mais do que um critério da CAF;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade educativa neste processo de auto-avaliação;
- Embora a equipa de auto-avaliação tenha uma visão concreta do modo de funcionamento do agrupamento e dos seus resultados é necessário que numa próxima auto-avaliação, se verifique uma maior consonância na identificação de evidências nas grelhas de auto-avaliação.

- Fontes

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

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

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

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

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

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

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