



Agrupamento de Escolas de Valongo do Vouga

Relatório CAF Educação



Data: setembro 2016

Equipa de Autoavaliação

- **Coordenadora da EAA**

Fernanda Maria Conceição Marques

- **Representantes do Pessoal Docente (PD)**

Vítor Manuel Tavares Martins, Teresa Alexandra Rodrigues Olaio, Célia Maria M. Rocha da Silva, Graça Maria Bento Leandro, Maria da Conceição Henriques e Fernanda Margarida F. Marques

- **Representantes do Pessoal Não Docente (PND)**

Fernanda Paula Nunes e Sandra Raquel Sabino

- **Representante (s) dos Alunos**

Carolina Miguel Miranda Pinto e Inês Rodrigues Gomes

- **Representante dos Pais/Encarregados de Educação**

Ana Paula Lima

Apoio

- Another Step, Lda.

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. O PROCESSO DE AUTORREGULAÇÃO	3
1.1. MODELO CAF-EDU – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK PARA A EDUCAÇÃO	3
1.2. A METODOLOGIA DE AUTOAVALIAÇÃO	5
2. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	10
2.1. NOTA INTRODUTÓRIA	10
2.2. ANÁLISE QUALITATIVA	12
2.2.1. Educação pré-escolar	12
2.2.2. 1ª CEB	19
2.2.3. 2ª e 3ª CEB	28
2.2.4. Análise global da organização escolar	34
2.3. ANÁLISE QUANTITATIVA	35
2.3.1. Questionários: níveis de participação	35
2.3.2. Questionários: resultados globais	37
2.3.3. Questionários: resultados do PD	38
2.3.4. Questionários: resultados do PND	39
2.3.5. Questionários: resultados dos alunos	40
2.3.6. Questionários: resultados dos Pais/Encarregados de Educação	41
3. ANÁLISE EVOLUTIVA DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO	42
3.1. EVOLUÇÃO ENTRE DIAGNOSES	42
3.2. ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO	42
4. ANÁLISE SUMÁRIA DOS RESULTADOS	43
BIBLIOGRAFIA	46

Índice de figuras

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

Índice de gráficos

GRÁFICO 5 – TAXA DE ADESAO DO PRÉ-ESCOLAR	36
GRÁFICO 4 – TAXA DE ADESAO DO 1º CICLO.....	36
GRÁFICO 3 – TAXA DE ADESAO DO 2º/3º CICLOS	37
GRÁFICO 4 – MÉDIA GLOBAL DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO E CICLO)	38
GRÁFICO 6 – PD: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO)	38
GRÁFICO 7 – PND: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO)	39
GRÁFICO 8 – ALUNOS: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO)	40
GRÁFICO 10 – EE: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO)	41

Índice de tabelas

TABELA 1 – QUADRO DESTAQUE DE PONTOS FORTES POR CRITÉRIO.....	34
TABELA 2 – QUADRO DESTAQUE DE ASPETOS A MELHORAR POR CRITÉRIO	34
TABELA 3 – ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (EAA).....	42
TABELA 4 – QUADRO SÍNTESE DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA	44

Índice de abreviaturas

AM – Ação (ou ações) de Melhoria

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

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

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

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

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

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

EIPA – European Institute of Public Administration

GAA – Grelha de autoavaliação

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de ações de melhoria

PD – Pessoal docente

PND – Pessoal não docente

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

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

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

Introdução

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

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

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é, portanto, uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações. Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e com a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

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

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

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

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

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

1. O processo de autorregulação

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

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

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

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

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

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

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

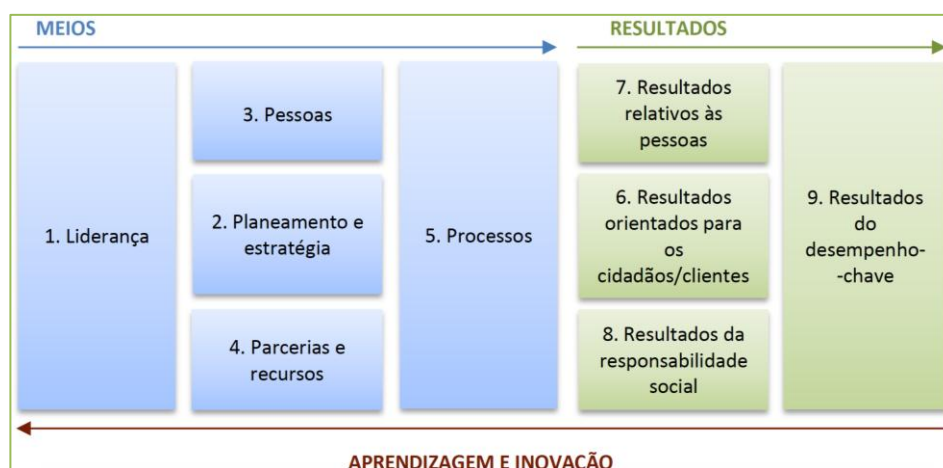


Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

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

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

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

- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola;

A utilização do Modelo CAF-Edu permite à organização escolar implementar uma metodologia de autorregulação, isto é:

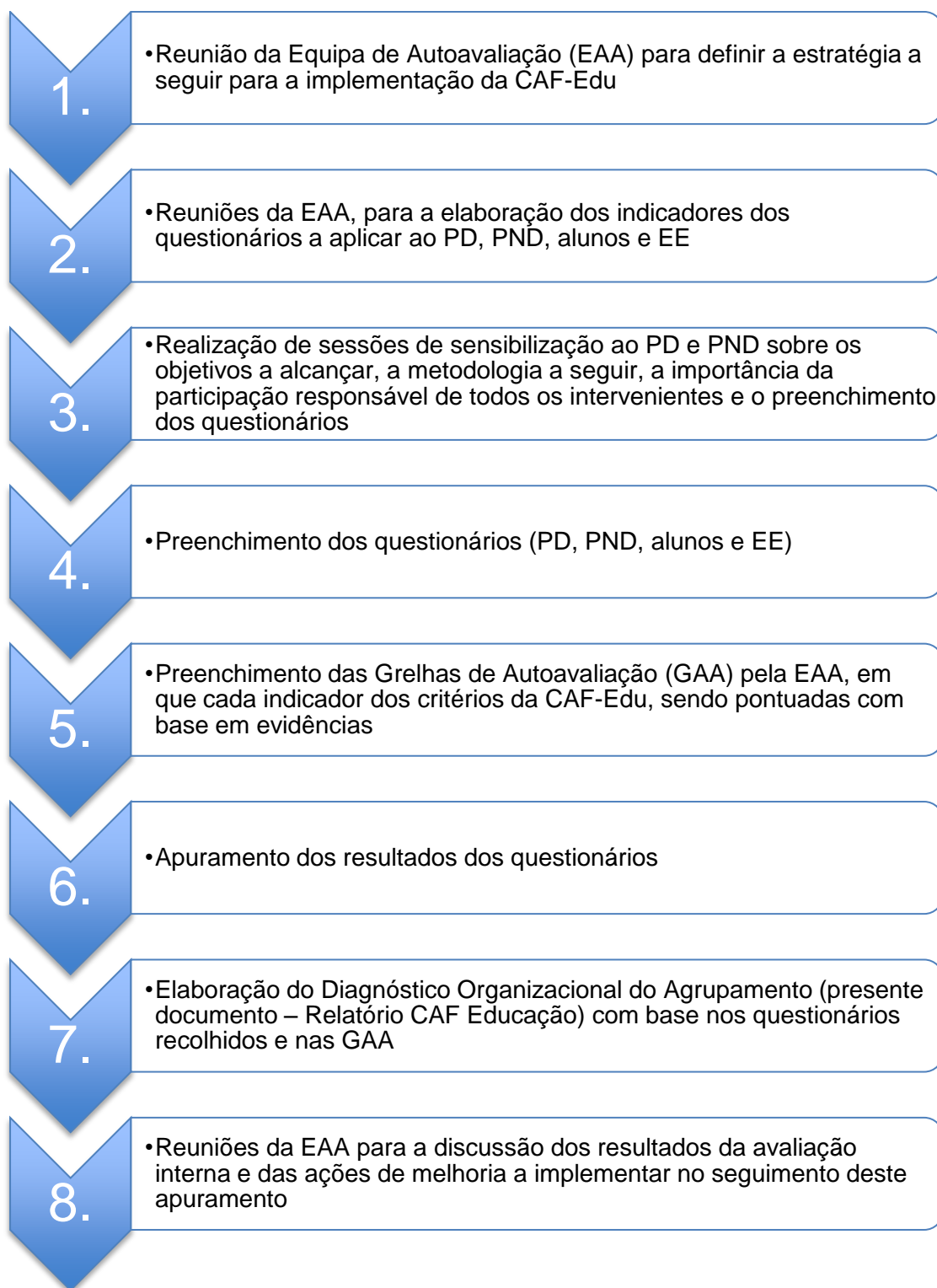
- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Plano de Ações objetivando a melhoria;
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

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

1.2. A metodologia de autoavaliação

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

A metodologia utilizada desenrolou-se da seguinte forma:



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

- Informar sobre o modelo CAF-Edu;

- Explicar o processo de inquirição;
- Inspirar confiança à comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Contribuir para minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da autoavaliação.

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao projeto CAF-Edu, foi crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Assim, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da autoavaliação, quer das suas implicações internas, desenvolve uma reação positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão positiva junto da comunidade.

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

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

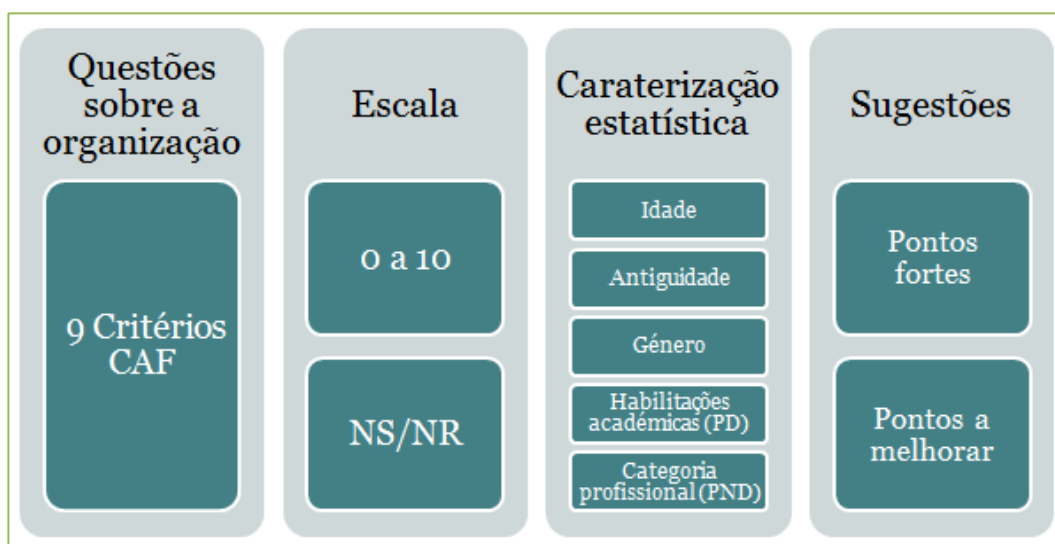


Figura 2 – Estrutura dos questionários aplicados a PD e PND

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



Figura 3 – Estrutura dos questionários aplicados a Alunos e EE

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

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

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

2. Resultados da Autoavaliação

2.1. Nota introdutória

Recolhidos e tratados os dados, apresentam-se de seguida as análises quantitativa e qualitativa dos mesmos, de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos. Todos os dados apurados nas Grelhas de Autoavaliação e nos questionários são apresentados, sempre que possível, por ciclo de ensino.

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

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

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

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

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

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

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

No que diz respeito às médias de referência para a obtenção dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, estas foram determinadas de acordo com a média obtida em cada nível e grupo alvo com o valor mínimo de 9,5⁵ na escala 0-10 (ou 95 pontos, na escala 0-100) para ponto forte (ou área de excelência) e de uma média inferior a 5⁶ na escala 0-10 (ou 50 pontos, na escala 0-100) para as oportunidades de melhoria.

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

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

⁴ Indiciam áreas de grande insatisfação.

⁵ Indicam áreas de elevada satisfação.

⁶ Indiciam áreas de insatisfação generalizada

2.2. Análise qualitativa

2.2.1. Educação pré-escolar

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

2.2.1.1. Oportunidades de melhoria

Áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 40%:

- PND:
 - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
 - A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
 - A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
 - O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
 - O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa.
 - O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 40%, não há nenhuma. No entanto, com 30% de insatisfação temos as seguintes áreas:

- PND:
 - A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.
 - Considero que as aplicações informáticas existentes no jardim de infância são funcionais e correspondem às necessidades.
 - No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.

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

- PND:
 - Considero que as aplicações informáticas existentes no jardim-de-infância são funcionais e correspondem às necessidades.
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.

2.2.1.2. Pontos fortes

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

- PD:
 - A avaliação final do Plano Anual de Atividades envolve os participantes e os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Atividades seguinte.
 - A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no jardim-de-infância.
 - A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.
 - A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação das crianças, Pais/Encarregados de Educação, pessoal docente e pessoal não docente.
 - A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos educadores.
 - A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.
 - A Direção, em articulação com os Órgãos de Gestão e Estruturas Educativas, define indicadores de desempenho interno.
 - A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.

- Adequo a minha planificação a cada grupo, em termos de conteúdos, metodologias e atividades de acordo com as características específicas das crianças e as competências a alcançar.
- Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.
- As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças.
- As crianças sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no jardim-de-infância (humanos, materiais e financeiros).
- As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções.
- Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.
- Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com as minhas crianças.
- É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos das crianças, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.
- Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características das crianças que a frequentam.
- Existe articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.
- Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos educadores.
- Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída.
- Introduzo metodologias diversificadas de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.
- No jardim-de-infância existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.

- O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).
- O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.
- 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.
- O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- O Conselho de Docentes incentiva os educadores a conhecerem as suas crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- O Conselho Geral aprova o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.
- O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo.
- O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.
- O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente das crianças.
- O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo das crianças.
- O Coordenador de Departamento analisa com os educadores a forma como está a decorrer o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
- O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
- O Coordenador de Departamento integra e orienta os novos educadores na equipa e no trabalho a desenvolver.

- O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores.
- O Departamento e o Conselho Pedagógico procuram fomentar estratégias de coordenação para resolver possíveis problemas de falta de motivação das crianças.
- O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.
- Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.
- Os educadores participam na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.
- Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelos educadores.
- Para responder às necessidades educativas especiais das crianças, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem das crianças com dificuldades de aprendizagem.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas atividades.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
- PND:
 - Os serviços do jardim-de-infância estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.
 - Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída do estabelecimento.
 - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.

- EE:

- Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.

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

- PD:
 - A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.
 - A avaliação final do Plano Anual de Atividades envolve os participantes e os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Atividades seguinte.
 - O Coordenador de Departamento analisa com os educadores a forma como está a decorrer o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
 - O Coordenador de Departamento integra e orienta os novos educadores na equipa e no trabalho a desenvolver.
 - O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores.
 - Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com as minhas crianças.
 - Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
 - A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.
 - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.
 - Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos educadores.
 - Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos das crianças, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.
 - Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída.
 - O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.

- O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.
- Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.
- Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento.
- Adequo a minha planificação a cada grupo, em termos de conteúdos, metodologias e atividades de acordo com as características específicas das crianças e as competências a alcançar.
- Introduzo metodologias diversificadas de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.
- No jardim-de-infância existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelos educadores.
- Os educadores participam na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.
- O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).
- O Conselho de Docentes incentiva os educadores a conhecerem as suas crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas atividades.
- As crianças sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
- É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.
- PND:
 - Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída do estabelecimento.

- Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.
- O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.
- O jardim-de-infância encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).

2.2.2. 1º CEB

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

2.2.2.1. Oportunidades de melhoria

Áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 40%:

- AL:
 - As aulas de apoio ajudam-me a superar as minhas dificuldades.
- PND:
 - O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.
 - O agrupamento tem conseguido diminuir os casos de indisciplina.
 - O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.
 - O agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos demonstrando disponibilidade e iniciativa.
 - A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
 - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
 - A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.

- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros).
- Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 40%, temos:

- PND:
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.
 - A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente.
 - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
 - A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.
 - A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.
 - A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.
 - A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.
 - No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.
 - A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.

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

- PND:
 - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.
 - A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente.
 - Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.

- A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.
- A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.
- O pessoal não docente participa na tomada de decisões.
- A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.
- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade.

2.2.2.2. Pontos fortes

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

- AL:
 - O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.
 - Estou satisfeito com o meu professor.
 - O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.
 - Tenho confiança na escola.
 - O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).
 - As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem.
- EE:
 - Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.
- PD:
 - Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.
 - As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).
 - Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam.

- A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.
- O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.
- Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.
- O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.
- A Direção implica os professores na estratégia do agrupamento.
- As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
- O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo dos alunos.
- Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.
- Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída.
- O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos.
- A Direção, em articulação com os Órgãos de Gestão e Estruturas Educativas, define indicadores de desempenho interno.
- O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.
- Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem.
- O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.

- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.
- Os departamentos e o Conselho Pedagógico procuram fomentar estratégias de coordenação para resolver possíveis problemas de falta de aproveitamento escolar e de motivação dos alunos.
- O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
- Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores.
- 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.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.
- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.
- O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores.
- O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.

- O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.
- A Coordenação de Docentes incentiva os professores a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- O Departamento, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.
- O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.
- É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.
- Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
- A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos.
- Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
- Existe articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.
- O Conselho Geral aprova o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.
- A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
- A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos professores.
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente.

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

- AL:
 - A escola proporciona uma boa preparação para continuar os meus estudos.
 - As atividades extracurriculares (AEC, Pmate, Canguru matemático, Desporto Escolar, concursos, etc.) contribuem para melhorar o meu desempenho.
 - O meu professor prepara-me para uma aprendizagem autónoma e contínua.
 - O meu professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.
 - As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem.
 - As aulas têm em conta os horários dos transportes escolares.
 - Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens.
 - Sinto-me seguro na escola.
 - O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).
 - Tenho confiança na escola.
 - A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.
 - As sugestões e críticas dos alunos são ouvidas e consideradas.
 - Estou satisfeito com o meu professor.
 - Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.
 - A organização e o funcionamento da escola são bons.
 - Cumpro as normas de segurança na escola.
- EE:
 - O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar.
- PD:
 - Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
 - O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.

- O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.
- É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de departamento/ano de escolaridade.
- A Coordenação de Docentes incentiva os professores a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- O Departamento, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.
- O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.
- O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente.
- O Coordenador de Departamento integra e orienta os novos professores na equipa e no trabalho a desenvolver.
- Contabilizo os custos dos projetos que me proponho desenvolver com os meus alunos.
- Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, metodologias e tipo de atividades, de acordo com as caraterísticas específicas dos alunos e as competências a alcançar.
- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.

- O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores.
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
- O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
- Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores.
- 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.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.
- Procuro informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos.
- Os departamentos e o Conselho Pedagógico procuram fomentar estratégias de coordenação para resolver possíveis problemas de falta de aproveitamento escolar e de motivação dos alunos.
- O Coordenador de Departamento analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros).
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.
- A avaliação final do Plano Anual de Atividades envolve os participantes e os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Atividades do ano seguinte.

- O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos.
- A Direção, em articulação com os Órgãos de Gestão e Estruturas Educativas, define indicadores de desempenho interno.
- O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.
- Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem.
- O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.

2.2.3. 2º e 3º CEB

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

2.2.3.1. Oportunidades de melhoria

Quanto a áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 40%, não há nenhuma. Contudo, existem áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 40%:

- AL:
 - Recomendaria esta escola aos meus amigos.
 - Tenho o hábito de consultar a página Web (Internet) do agrupamento.

No que respeita a indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 5 (na escala de 0-10), apenas temos os alunos a confirmarem a sua falta de verificação da informação disponibilizada (Tenho o hábito de consultar a página Web (Internet) do agrupamento).

2.2.3.2. Pontos fortes

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

- AL:
 - A Biblioteca Escolar tem recursos (livros, vídeos, computadores...) adequados às necessidades dos alunos.
- EE:
 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
 - Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.
 - Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.
- PD:
 - A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.
 - O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Projeto integra e orienta os novos professores na equipa e no trabalho a desenvolver.
 - O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.
 - O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
 - Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem de alunos com dificuldades de aprendizagem.
 - Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída.
 - Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
 - Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
 - O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local.
 - Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.

- O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.
- A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.
- As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Diretores de Turma, grupos disciplinares, entre outros).
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
- A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.
- Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam.
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.
- Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores.
- O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.
- 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.
- Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.
- Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.
- O Conselho de Turma, os professores de apoio e os técnicos especializados analisam e definem medidas e estratégias de

intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades.

- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.
- Os Departamentos/Grupos Disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.
- O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).
- Existe articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.
- Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.
- O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos.
- O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.
- O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
- O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.
- A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos.
- A participação em atividades de Enriquecimento Curricular é benéfica para a formação/aprendizagens dos alunos.

- Adequar a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, metodologias e atividades, de acordo com as características específicas dos alunos e as competências a alcançar.
- Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente.
- O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.

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

- EE:
 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
 - As convocações aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.
 - As instalações da escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.
 - As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração.
 - Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos.
 - Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bufete, Refeitório, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.
 - Sou sempre atendido de forma eficaz e respeitosa.
- PD:
 - Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.
 - Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
 - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.
 - O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.
- PND:
 - A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.

- Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.
- A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos.
- O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.
- A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.
- O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.
- Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.
- O agrupamento integra bem os novos funcionários.
- A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.
- Aplico as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros).
- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
- Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.
- A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.
- O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
- O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.
- Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.
- Estou familiarizado com os objetivos básicos do agrupamento por forma a realizá-los nas minhas áreas de trabalho.
- Sinto-me apoiado e respeitado.
- O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.

2.2.4. Análise global da organização escolar

Globalmente⁷, podemos concluir:

Tabela 1 – Quadro destaque de Pontos Fortes por Critério

Critério CAF	Sugestão ou Comentário
1. Liderança	A Direção está sempre disponível e aberta a receber toda a comunidade escolar em qualquer tipo de situação.
2. Planeamento e Estratégia	Existe planeamento e uma comunicação clara de metas
3. Pessoas	Bom ambiente de trabalho e de equipa PD e PND
4. Parcerias e Recursos	Parcerias diversificadas
5. Processos	Preocupação com o sucesso dos alunos e existência de meios provenientes do TEIP
6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	Bom relacionamento com os alunos
7. Resultados das Pessoas	Incentivo à cooperação entre PD
8. Resultados da Responsabilidade Social	Atividades desenvolvidas e o bom ambiente com o meio escolar
9. Resultados do Desempenho-Chave	Compromisso com as metas e os resultados dos alunos

Tabela 2 – Quadro destaque de Aspetos a Melhorar por Critério

Critério CAF	Sugestão ou Comentário
1. Liderança	Articular e agilizar processos (nomeadamente burocráticos)
2. Planeamento e Estratégia	Ampliar a participação na construção dos documentos orientadores (bem como a abrangência da construção do instrumento)
3. Pessoas	Melhorar a gestão de horários do Pessoal Docente e das tarefas do Pessoal Não Docente
4. Parcerias e Recursos	Melhorar a comunicação e os recursos disponíveis
5. Processos	Melhorar a diversificação das práticas letivas

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

Critério CAF	Sugestão ou Comentário
	(nomeadamente pelo recurso a TIC)
6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	Aumentar a segurança dos alunos e o acompanhamento do percurso (pós conclusão ciclo de estudos)
7. Resultados das Pessoas	Potenciar a articulação entre estruturas e lideranças intermédias (envolvendo PD e PND na estratégia do Agrupamento)
8. Resultados da Responsabilidade Social	Incentivar a comunidade a colaborar/participar mais nas atividades realizadas, melhorando a imagem do Agrupamento junto da comunidade
9. Resultados do Desempenho-Chave	Criação de processos de monitorização dos resultados obtidos (por exemplo com a implementação de novas práticas ou ajustamentos às metodologias vigentes)

2.3. Análise quantitativa

2.3.1. Questionários: níveis de participação

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

2.3.1.1. Níveis de participação na Educação Pré-Escolar

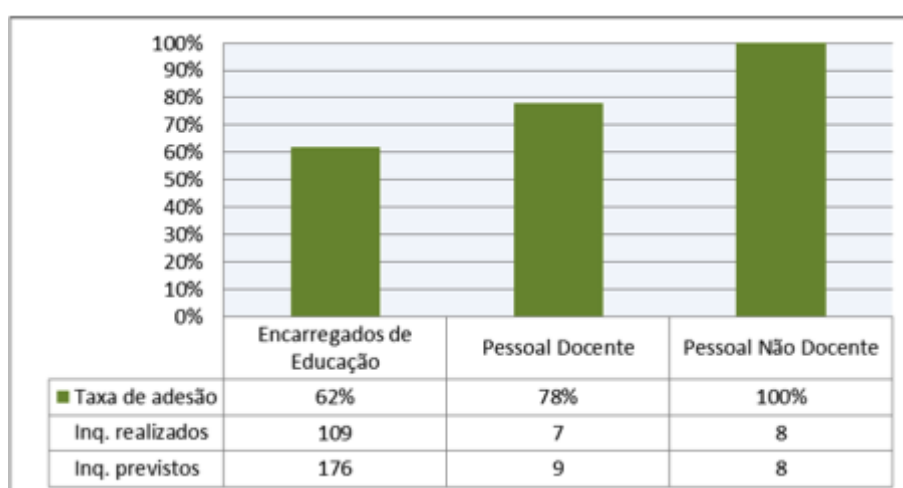


Gráfico 1 – Taxa de adesão do Pré-Escolar

No que diz respeito ao Pré-Escolar, as taxas de participação foram todas bastante elevadas, com a exceção dos EE, ainda assim acima dos 60%.

2.3.1.2. Níveis de participação 1º Ciclo do Ensino Básico

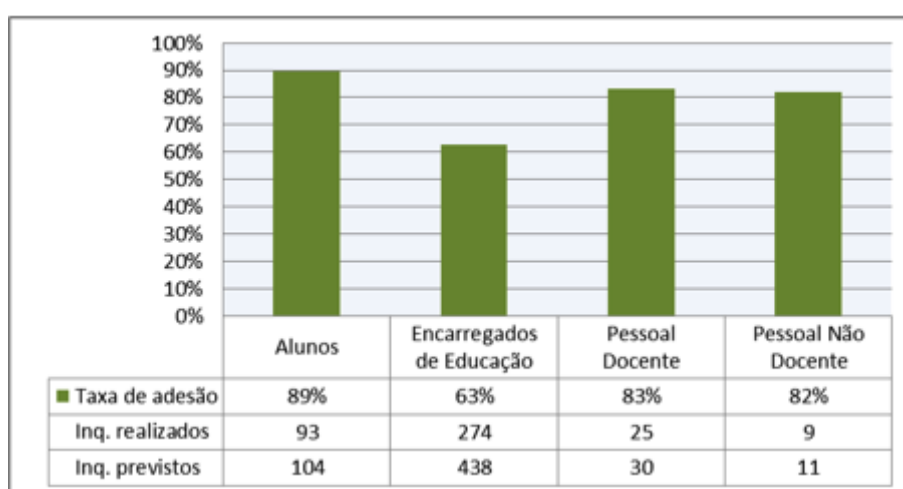


Gráfico 2 – Taxa de adesão do 1º Ciclo

No que diz respeito ao 1º Ciclo do Ensino Básico, as taxas de participação foram mais baixas entre os EE, tendo todos os restantes grupos registado taxas de participação acima dos 80%. Quanto ao nível de participação do PD no processo também deve ser melhorada visto que se registaram 5 pessoas que não participaram no processo. No que respeita ao PND, apenas 2 inquéritos previstos não foram realizados.

Visto que o processo de inquirição dos alunos também é controlado pelos docentes, importaria pesquisar o porquê de apenas 89% dos alunos terem respondido ao questionário.

2.3.1.3. 2º, 3º CEB

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

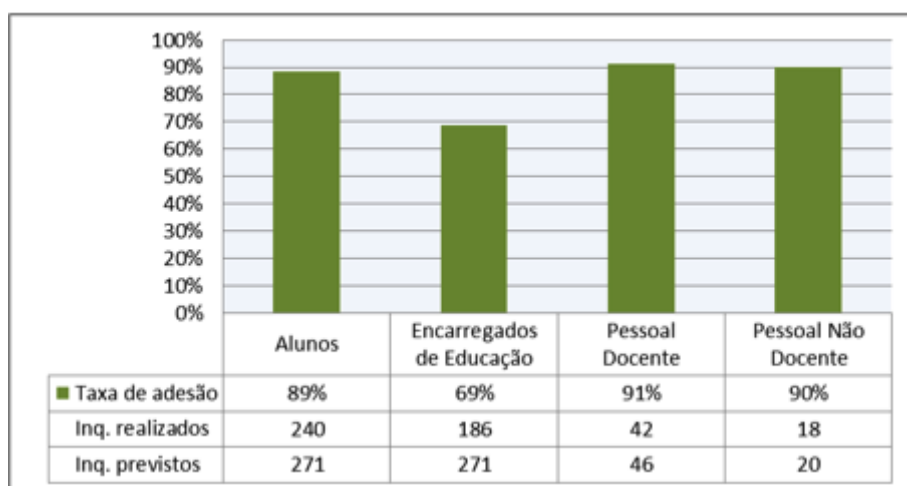
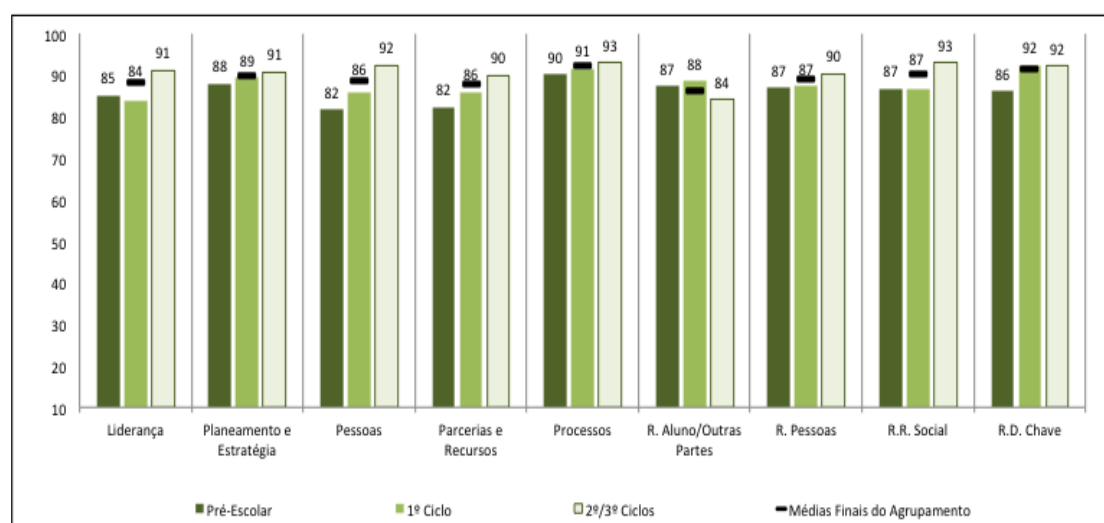


Gráfico 3 – Taxa de adesão do 2º/3º Ciclos e Ensino Secundário

No que diz respeito ao 2º/3º Ciclos do Ensino Básico, também as taxas de participação foram mais baixas ao nível dos EE. Quanto ao nível de participação do PD e PND no processo, ainda que elevado, pode ser melhorada (para os 100%). A mesma recomendação se aplica aos questionários dos alunos.

2.3.2. Questionários: resultados globais

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos inquiridos, por critério da CAF-Edu⁸, conforme se pode observar no seguinte gráfico:



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

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

Da análise do gráfico anterior, conclui-se que:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva por parte da comunidade respondente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PD, evidencia-se a escola sede com pontuações sempre acima da média – demonstração de um clima de escola bastante favorável.

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

2.3.3. Questionários: resultados do PD

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, por critério da CAF-Edu⁹, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

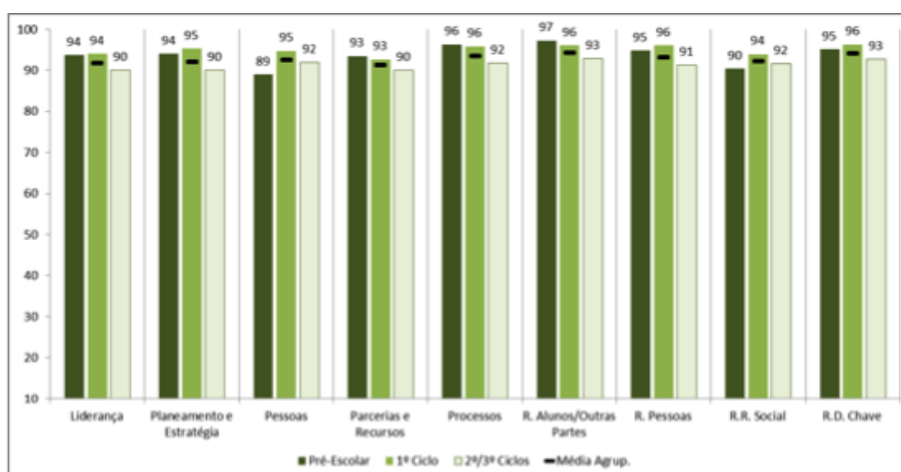


Gráfico 5 – PD: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, conclui-se que:

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

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do PD do agrupamento, com médias de resposta superiores a 90 valores (na escala de 0 a 100 da CAF-Edu);
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PD, evidencia-se o 1º CEB com pontuações sempre acima da média;

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

2.3.4. Questionários: resultados do PND

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do PND, por critério da CAF-Edu, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

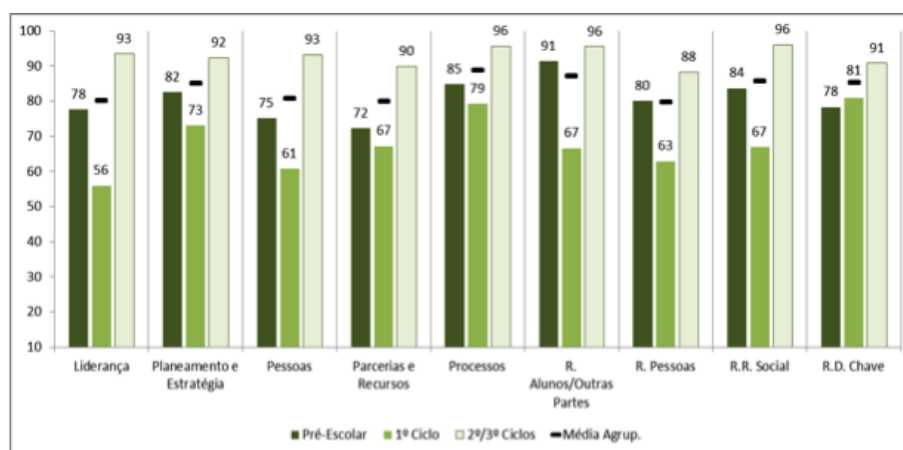


Gráfico 6 – PND: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, conclui-se que:

- Globalmente existe uma avaliação positiva do PND do agrupamento, atentando-se na média ponderada de todos os ciclos analisados;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PND, evidencia-se o 1º CEB com pontuações sempre abaixo da média, e onde se verificam níveis de satisfação mais anómalos (se comparados com Pré-Escolar e 2º/3º Ciclos);
- Ao nível de oportunidades de melhoria destacam-se as opiniões do PND de todos os ciclos, com particular destaque para os Critérios 1 *Liderança* e 3 *Pessoas*, onde se verificam pontuações menos favoráveis nos indicadores “A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente” e “A Direção faz uma boa gestão dos

recursos humanos do agrupamento” – com as médias mais baixas, respetivamente, nos critérios referidos.

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

2.3.5. Questionários: resultados dos alunos

No que respeita a alunos, partindo igualmente dos questionários recolhidos, foi possível classificar a sua opinião, observável no seguinte gráfico:

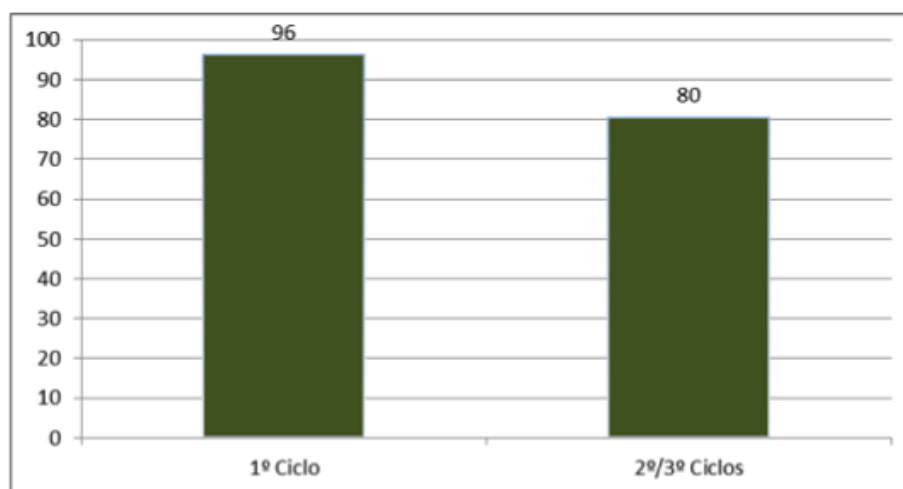


Gráfico 7 – Alunos: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, conclui-se que:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva dos alunos do agrupamento;
- A diferença entre as médias das respostas aos indicadores do 1º Ciclo e do 2º/3º Ciclos é coerente com o que se verifica noutras organizações (o aumento de ciclo em análise reflete um aumento da resposta crítica);
- Salienta-se o facto de, no 2º/3º Ciclos, haver um nível de satisfação bastante elevado (registado na média de resultados = 80 valores).

2.3.6. Questionários: resultados dos Pais/Encarregados de Educação

Em relação aos EE, tendo também como referência os questionários recolhidos, foi possível classificar a sua opinião, como demonstra o seguinte gráfico:

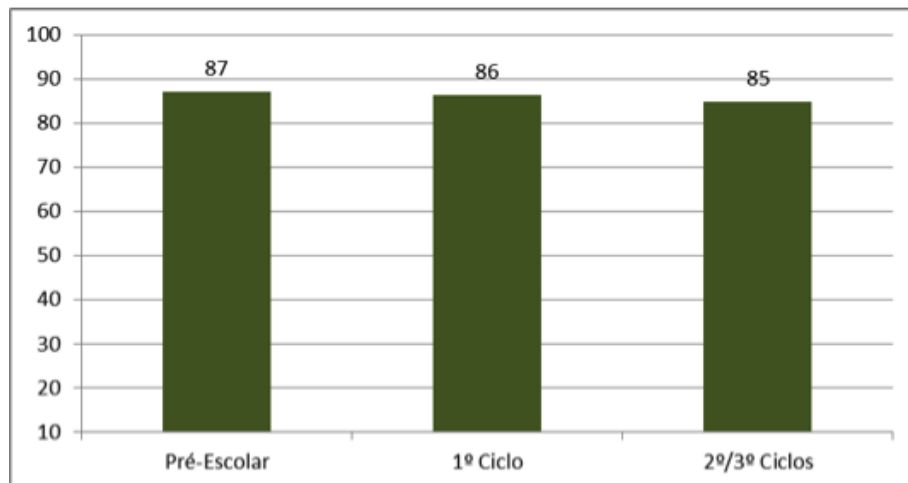


Gráfico 8 – EE: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, conclui-se que:

- Existe uma avaliação muito positiva dos EE à prestação do agrupamento;
- Globalmente as opiniões são muito positivas, sendo que têm como valor mais baixo o 2º/3º Ciclos com 85 valores (numa escala de 0 a 100 utilizada na CAF-Edu).

3. Análise evolutiva do processo de autoavaliação

3.1. Evolução entre diagnoses

Esta é o primeiro exercício global com a metodologia CAF-Edu aplicado ao Agrupamento. Apesar das suas unidades pedagógicas constituintes terem feito em anos anteriores o seu próprio processo CAF-Edu, considerou-se que os mesmos não poderiam ser facilmente transpostos por forma a se instituir uma comparação e análise da evolução de resultados credível.

3.2. Análise crítica do processo¹⁰

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

Tabela 3 – Análise Crítica do Processo (EAA)

Fatores críticos de sucesso ¹¹	Constrangimentos ¹²
As fases de execução do processo decorreram de acordo com o plano inicial.	Não se registaram constrangimentos significativos que tivessem influenciado negativamente a concretização do processo de autoavaliação.
A comunicação e o apoio prestado aos inquiridos foram eficazes.	
Os prazos definidos foram respeitados.	

¹⁰ A preencher pela EAA.

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

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

4. Análise Sumária dos Resultados

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

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

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

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

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

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

Tabela 4 – Quadro Síntese de identificação das áreas de melhoria

N.º	Origem ¹³	Descrição da área de Melhoria	Importância ¹⁴
1	Questionários Grelhas de AA	Melhoria dos processos de comunicação interna e externa	Alta
2	Questionários	Melhoria da articulação curricular (criação de momentos de reflexão e consequente tomada de decisões / medidas)	Alta
3	Grelhas de AA	Definição de procedimentos mais consistentes na supervisão da prática letiva	Alta
4	Questionários Grelhas de AA	Incentivo à mobilização da comunidade em torno do projeto educativo e das atividades do Agrupamento – investindo assim na melhoria contínua da imagem de Agrupamento	Alta
5	Questionários Grelhas de AA	Investimento, por parte das lideranças, no esforço de confederação de vontades comuns de desenvolvimento do Agrupamento (através do reforço das competências de liderança e comunicação)	Alta
6	Questionários Grelhas de AA	Monitorização da utilização das TIC em contexto de sala aula, criando oportunidades de diversificação pedagógica	Média / Alta
7	Questionários Grelhas de AA	Melhoria da monitorização de processos internos (nomeadamente pela prossecução de objetivos de avaliação interna)	Média / Alta
8	Questionários	Melhoria dos processos burocráticos internos	Média

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

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

N.º	Origem ¹³	Descrição da área de Melhoria	Importância ¹⁴
		(desmaterialização documental e redução da carga de reuniões)	
9	Questionários Grelhas de AA	Prossecução de um caminho de investimento e alargamento da qualidade e da diversidade da oferta educativa.	Média
10	Questionários Grelhas de AA	Melhorar a participação do pessoal não docente (bem como da restante comunidade) na construção dos documentos estruturantes e na tomada de decisões	Média

Bibliografia

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