

Relatório de Auto-Avaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS VISCONDE DE CHANCELEIROS (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

Alexandrina Gaio, Ana Tomé, Inês Olaia, Orlando Praetere Carrilho, Lúcia Nogueira, Carlos Isaías Martins, Inês Guia, Jenny Campos, António Porfírio, Casimiro Gomes, Pedro Folgado

Consultoria externa:

Another Step, Lda.

Agosto de 2011

ÍNDICE GERAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO	1
AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS VISCONDE DE CHANCELEIROS (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK).....	1
ÍNDICE DE SIGLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
INTRODUÇÃO	7
1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	11
2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA	13
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO E DO MEIO	13
2.1.1 <i>Meio Físico</i>	13
2.1.2 <i>Meio Social</i>	15
2.1.3 <i>Transportes</i>	15
2.1.4 <i>Escolas do Agrupamento</i>	16
2.1.5 <i>Instalações e Equipamentos</i>	16
2.1.6 <i>Oferta de actividades Extra - Curriculares</i>	17
2.1.7 <i>Bibliotecas Escolares</i>	18
2.1.8 <i>Unidade de Multi-deficiência</i>	18
2.2 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	18
2.3 CRONOGRAMA DO PROJECTO	19
2.4 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	20
2.4.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	20
2.4.2 <i>Questionários</i>	23
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO.....	25
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	25
3.1.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	25
3.1.2 <i>Questionários</i>	27
3.1.2.1 <i>Níveis de participação</i>	27
3.1.2.2 <i>Resultados dos questionários do Pessoal Docente</i>	29
3.1.2.3 <i>Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente</i>	31
3.1.2.4 <i>Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação</i>	34

3.2	ANÁLISE QUALITATIVA	35
3.2.1	Introdução.....	35
3.2.2	Critério 1 – Liderança	37
3.2.3	Critério 2 – Planeamento e Estratégia	40
3.2.4	Critério 3 – Pessoas	43
3.2.5	Critério 4 – Parcerias e Recursos	46
3.2.6	Critério 5 – Processos	50
3.2.7	Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes	53
3.2.8	Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas.....	58
3.2.9	Critério 8 – Impacto na Sociedade	60
3.2.10	Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave.....	62
4	ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA)	64
5	CONCLUSÃO	65
	BIBLIOGRAFIA	67

Índice de Siglas

AA – Auto-Avaliação

AM - Acção de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Auto-Avaliação

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

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

IGE – Inspecção Geral da Educação

PAM – Plano de Acções de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projecto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

Índice de Figuras

Figura 1 - Qualidade nas escolas.....	8
Figura 2 - Amigo Crítico	10
Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP.....	11
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE	12
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação	18
Figura 6 - Cronograma do projecto	20
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA	21
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006).....	22
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006.....	22
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND	24
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	24

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados por critério das Grelhas de Auto-avaliação	26
Gráfico 2.3 - Taxas de adesão 2º e 3º ciclos	27
Gráfico 2.3 - Taxas de adesão 1º ciclo	28
Gráfico 2.3 - Taxas de adesão Pré-Escolar	28
Gráfico 3 - Caracterização etária do PD	29
Gráfico 4 - Antiguidade do PD.....	29
Gráfico 5 - Caracterização do género do PD	30
Gráfico 6 - Habilitações académicas do PD.....	30
Gráfico 7 - Médias das classificações do PD por critério.....	31
Gráfico 8 - Caracterização etária do PND.....	32
Gráfico 9 - Antiguidade do PND	32
Gráfico 10 - Caracterização do género do PND	33
Gráfico 11 - Médias das classificações do PND por critério	33
Gráfico 12 - Grau de satisfação dos Alunos	34
Gráfico 13 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação	35

Introdução

Enquadramento

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

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

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

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

É com o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, ao introduzir o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação, começa a ser evidenciada a importância da avaliação das escolas.

No entanto, é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que lhes é colocado o desafio da avaliação e a pertinência da procura do caminho para a Excelência e melhoria contínua.

A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos.

Com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Director para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de auto-regulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objectivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas, reflectindo-se nos documentos estruturantes da escola.

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



Figura 1 - Qualidade nas escolas

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

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

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

Objectivos da auto-avaliação nas Instituições Educativas

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

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

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

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

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento Vertical de Escolas Visconde de Chancelheiros, está a ser implementada pela primeira vez a *Common Assessment Framework*, a partir de agora designada por CAF, com vista à melhoria contínua da escola, satisfazendo as necessidades do pessoal docente e do pessoal não docente (PD e PND), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

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

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

Amigo crítico

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

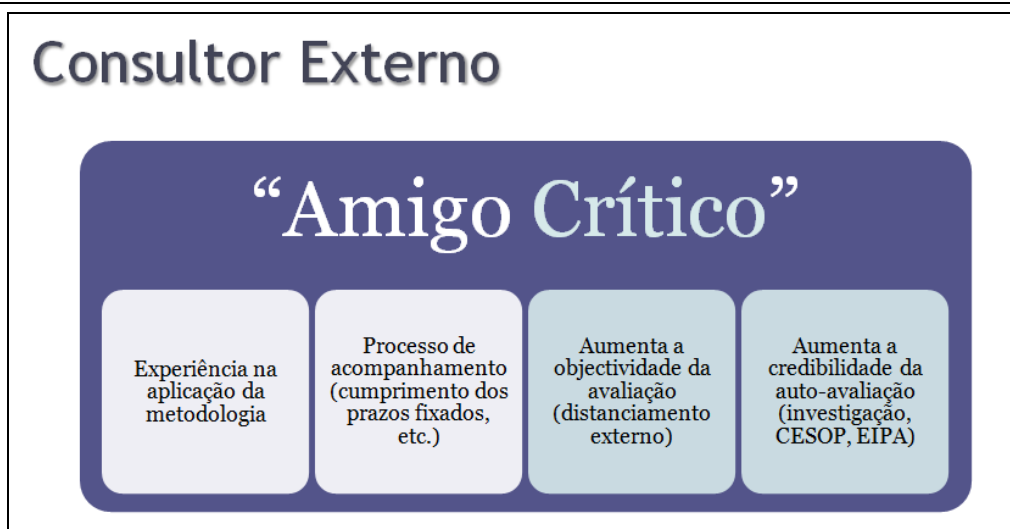


Figura 2 - Amigo Crítico

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

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

1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

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

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

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

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

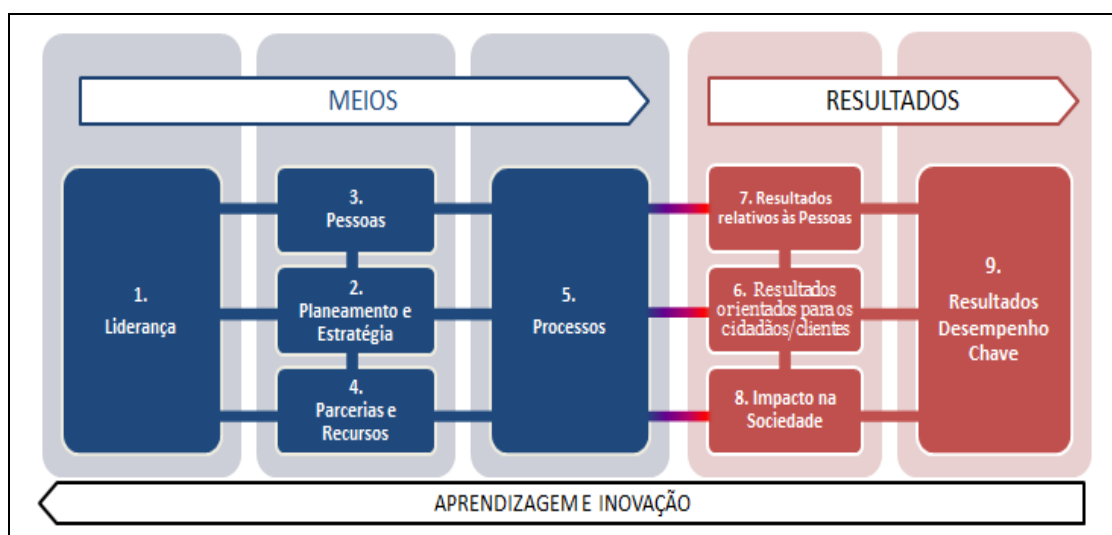


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das escolas, neste âmbito, e de acordo com o modelo *CAF & Education* (já disponibilizado no site do EIPA).

A CAF como um modelo de excelência nas escolas, tem como objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;

- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada actividade traga valor acrescentado para a escola;
- Satisfazer os alunos e os pais/encarregados de educação (cidadão-cliente), e outras partes interessadas.

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

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

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

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

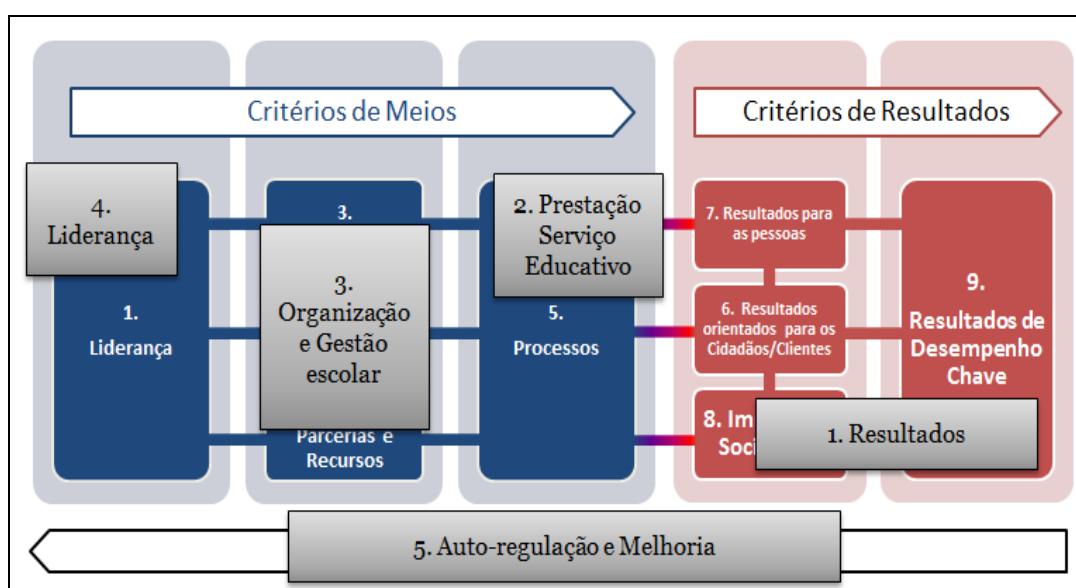


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Instrumentos e metodologia adoptada

2.1 Caracterização do Agrupamento e do Meio

2.1.1 Meio Físico

O Agrupamento de Escolas Visconde de Chancelheiros é constituído por escolas de sete freguesias: Aldeia Galega, Aldeia Gavinha, Olhalvo, Pereiro de Palhacana, Ribafria, Ventosa e Vila Verde dos Francos.

Aldeia Galega é hoje uma pequena povoação que parece ter adormecido no tempo, mas foi suficientemente importante no passado para ter obtido de D. Dinis no começo do séc. XIV o seu primeiro foral. Chamava-se nesse tempo Montes de Alenquer por ser cercado de outeiros.

No âmbito do património da freguesia há a destacar: a Igreja de Nossa Senhora dos Prazeres, a Casa da Rainha, O pelourinho, a Capela do Espírito Santo e a Capela de S. Sebastião; a igreja da Nossa Senhora da Piedade e o Convento de S. António de Charnais na Merceana e a Capela do Espírito Santo do Arneiro.

Da freguesia de Aldeia Galega fazem parte os estabelecimentos de ensino: EB1/JI de Merceana, a EB1 de Paiol e a E.B. 2, 3 Visconde de Chancelheiros.

Aldeia Gavinha é uma das mais pequenas e antigas freguesias do concelho de Alenquer. Pertenceu, até aos meados do século XIX, ao extinto concelho de Aldeia Galega.

Nesta freguesia, destacam-se a igreja de Santa Maria Madalena, a capela do Espírito Santo, as ruínas da capela de S. Sebastião, a Casa Museu da Palmira Bastos e uma fonte gótica na Aldeia Gavinha e a capela de S. Luís no Freixial.

Da freguesia de Aldeia Gavinha fazem parte os estabelecimentos de ensino: EB1 de Aldeia Gavinha e o Jardim-de-infância de Aldeia Gavinha.

Olhalvo caracteriza-se por ser uma povoação muito antiga, facto este testemunhado por muitos achados arqueológicos como a lápide romana da Quinta da Margem da Arada, o fragmento de coluna de mármore achado na Pousoa, o cemitério de incineração da idade do ferro encontrado na Berbelita e ainda o topónimo de Penafirme.

Nesta freguesia destacam-se a Igreja de Nossa Senhora da Encarnação, a Capela do Senhor dos Aflitos e as Surraipas.

Da freguesia de Olhalvo fazem parte os estabelecimentos de ensino: EB1 de Olhalvo, Pocariça e o Jardim-de-infância de Penafirme da Mata.

Pereiro de Palhacana é uma freguesia situada num dos extremos do concelho de Alenquer. É uma povoação muito antiga, que nos primeiros séculos da monarquia portuguesa se designava por Herdade da Palhacana. A actual igreja da freguesia, dedicada a Nossa Senhora da Conceição, tem um interessante alpendre de colunas toscanas. Pedro Álvares Cabral foi proprietário de terras no Pereiro de Palhacana.

Da freguesia do Pereiro de Palhacana fazem parte os estabelecimentos de ensino: EB1 de Pereiro de Palhacana e o Jardim-de-infância de Pereiro de Palhacana.

Ribafria é uma freguesia de recente criação, constituída por diversas povoações desmembradas da freguesia de Pereiro de Palhacana. As cerejeiras em flor do Vale de Ribafria, na Primavera, constituem a imagem que melhor a caracteriza.

Nesta freguesia, existe a igreja matriz, dedicada a Nossa Senhora do Egipto com um belo portal manuelino.

Da freguesia de Ribafria fazem parte os estabelecimentos de ensino: EB1 de Azedia e a EB1/JI de Ribafria.

Ventosa é a freguesia mais populosa da região do alto concelho, reparte-se por doze lugares dispersos pelas colinas e encostas verdejantes de vinhedos povoados por velhas e numerosas quintas. A frescura e exuberância dos seus arvoredos e pitoresco das suas paisagens, levaram a considerá-la, no lugar da Cortegana, em finais do século XIX, a “Sintra do Alto Concelho”.

Foram muitos os ilustres conhecidos, o poeta João de Deus, o pintor Ribeiro Cristino e outros, que se tornaram visitas assíduas destas quintas.

Da freguesia de Ventosa fazem parte os estabelecimentos de ensino: a EB1/JI de Cortegana e a EB1/JI de Labrugeira.

A actual freguesia de Vila Verde dos Francos abrange todas as terras que formavam um antigo concelho medievo que teve foral por D. Afonso II. Dessa antiguidade pouco resta para além de uma fonte de arcada ogival meio destruída, dos restos pouco significativos do seu antigo castelo e dum arruinado palácio seiscentista. Hoje perdido o pelourinho, o único sinal existente da sua municipalidade é a colecção de pesos e medidas dos séculos XV e XVI que se guardam no Museu Municipal Hipólito Cabaço de Alenquer.

Nesta freguesia existe a Igreja de Nossa Senhora dos Anjos, a Igreja da Misericórdia, as Ruínas do Palácio, a fonte Gótica, o Castelo, o Convento de Nossa Senhora da Visitação, os Algarres de Lapaduços e a Capela de Santa Bárbara da Portela.

Desta freguesia fazem parte os estabelecimentos de ensino: EB1 de Lapaduços, EB1 de Vila Verde dos Francos e o Jardim-de-infância de Vila Verde dos Francos.

2.1.2 Meio Social

Segundo dados actualizados, um quarto da população do concelho de Alenquer, e nomeadamente das freguesias que compõem este Agrupamento de Escolas, está directamente ligado à agricultura, com uma incidência significativa na vitivinicultura.

Existe também uma percentagem considerável de trabalhadores na área da construção civil ou actividades a ela relacionadas (armadores de ferro, electricistas, pintores...).

Observam-se algumas situações de desemprego entre os elementos das famílias dos alunos, apesar de não ser considerada significativa.

Ao nível da formação académica, a maior parte dos Encarregados de Educação, apresenta habilitações literárias referentes à conclusão dos 2º e 3º ciclos, existindo ainda um número considerável que possui apenas o 1º ciclo (quarto ano de escolaridade). É pouco significativo o número de Encarregados de Educação que possui como habilitações académicas os ensinos secundário ou universitário. Talvez por este facto, as expectativas dos Encarregados de Educação e dos alunos face ao papel da escola não seja muito elevada.

Em relação à participação e envolvimento no percurso escolar dos seus educandos, os Encarregados de Educação apresentam dinâmicas bastante diferenciadas. Por vezes, a representação que fazem da escola, das suas metas e funções, não é muito clara e positiva, o que se reflecte no normal desenrolar do processo de ensino – aprendizagem dos alunos. Para algumas crianças a imagem pouco valorizada da escola, como pilar fundamental na sua formação, é reflexo da opinião generalizada dos seus pais e das suas famílias.

Professores, educadores, assistentes operacionais e assistentes técnicos estão conscientes das suas responsabilidades para que o Agrupamento funcione nas melhores condições possíveis, participando num projecto educativo de qualidade, com vista ao sucesso de formação das crianças e jovens e à sua futura integração num mundo activo, onde as mudanças são constantes e os desafios são imensos.

2.1.3 Transportes

O transporte dos alunos provenientes das localidades à volta da Merceana, até à Escola do 2º e 3º Ciclo, é assegurado pela Câmara Municipal de Alenquer através de uma parceria com a empresa “Boa Viagem” e de outros transportes públicos para deslocações entre as localidades e a escola.

Na educação pré-escolar e no ensino do 1º ciclo, o transporte dos alunos é assegurado pelos pais e/ou familiares e pelas Juntas de Freguesia.

2.1.4 Escolas do Agrupamento

O Agrupamento Vertical de Escolas Visconde de Chancelheiros é constituído por 22 estabelecimentos de ensino; sendo eles:

- E.B.2.3 Visconde de Chancelheiros, EB1 de Aldeia Gavinha, EB1 de Azedia, EB1/JI de Cortegana, EB1/JI de Labrugeira, EB1 de Lapaduços, EB1/JI de Merceana, EB1 de Olhalvo, EB1 de Paiol, EB1 de Pereiro de Palhacana, EB1 de Pocariça, EB1/JI de Ribafria, EB1 de Vila Verde dos Francos, JI de Aldeia Gavinha, JI de Penafirme da Mata, JI de Pereiro de Palhacana, JI de Vila Verde dos Francos.
- A maior parte das Escolas e Jardins - de - infância insere-se em meios essencialmente rurais, não sendo criadas condições para que a população mais jovem se possa fixar na terra. Culturalmente, o meio envolvente destas Escolas e Jardins-de-infância é bastante desfavorecido e a população infantil não revela hábitos de leitura, nem possui qualquer outro meio de informação, a não ser a televisão.

O Agrupamento tem a sua sede na Escola Básica 2, 3 Visconde de Chancelheiros.

- Ao todo, o Agrupamento tem:
- 1 Escola de 2º e 3º Ciclo – escola sede;
 - 4 Jardins de Infância;
 - 4 EB1/JI;
 - 8 Escolas do 1º Ciclo

2.1.5 Instalações e Equipamentos

Ao todo, o Agrupamento tem:

- 1 Escola de 2º e 3º ciclo, com 18 turmas – escola sede
- 19 turmas/salas do 1º ciclo
- 10 turmas/salas Jardins – de – infância

A escola sede dispõe de:

- um bloco principal, com dois pisos;
- dois blocos (B e C) com salas de aulas;
- de um campo desportivo exterior;
- utiliza o pavilhão polidesportivo do Clube, mediante o pagamento de um aluguer .

Devido à antiguidade das instalações verifica-se, actualmente:

- a natural degradação dos espaços exteriores, tornando-se necessária a sua recuperação bem como a substituição do mobiliário;
- a falta de salas de aula / espaços para os alunos e gabinetes de trabalho para os docentes.

A tipologia das salas do 1º ciclo e dos jardins-de-infância é bastante diversificada. Oscila entre:

- edifícios do 1º ciclo com 1 ou 2 salas;
- edifícios onde funcionam EB1 e JI de 3 a 4 salas;
- edifícios JI com 1 ou 2 salas.

No que diz respeito a instalações e equipamentos, mais uma vez, a situação das diversas escolas do Agrupamento é muito diversificada, havendo, neste momento, escolas com:

- há salas a necessitarem de ser requalificadas (equipamentos e espaço físico);
- existem salas/equipamentos inadequados à faixa etária dos alunos;
- algumas salas/escolas não possuem material lúdico/didático/informático adequado às necessidades.

2.1.6 Oferta de actividades Extra - Curriculares

Neste momento, a E.B. 2,3 Visconde de Chanceleros oferece aos seus alunos várias actividades Extra - Curriculares:

- desporto escolar;
- clube de Dança.

Todas as escolas do 1º ciclo têm nas Actividades de Enriquecimento Curricular:

- Inglês;
- Expressões;
- Desporto;
- Apoio ao Estudo.

Os Jardins-de-infância têm, dentro do horário:

- Ginástica ("oferta" da Câmara Municipal de Alenquer)

2.1.7 Bibliotecas Escolares

O Agrupamento dispõe de 2 BECREs:

- pólo 1: situado na EB 2,3 Visconde de Chancelheiros, tendo entrado na Rede de Bibliotecas Escolares em 2008-2009 (aguardam – se obras de remodelação);
- pólo 2: situado no edifício da Junta de Freguesia da Ventosa, tendo entrado para a Rede de Bibliotecas Escolares no ano 2000-2001.

2.1.8 Unidade de Multi-deficiência

O Agrupamento dispõe de uma unidade de multi-deficiência a funcionar na EB1 do Paiol, destinada a apoiar alunos com multi-deficiências deste concelho e dos concelhos limítrofes.

2.2 Equipa de Auto-Avaliação

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

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

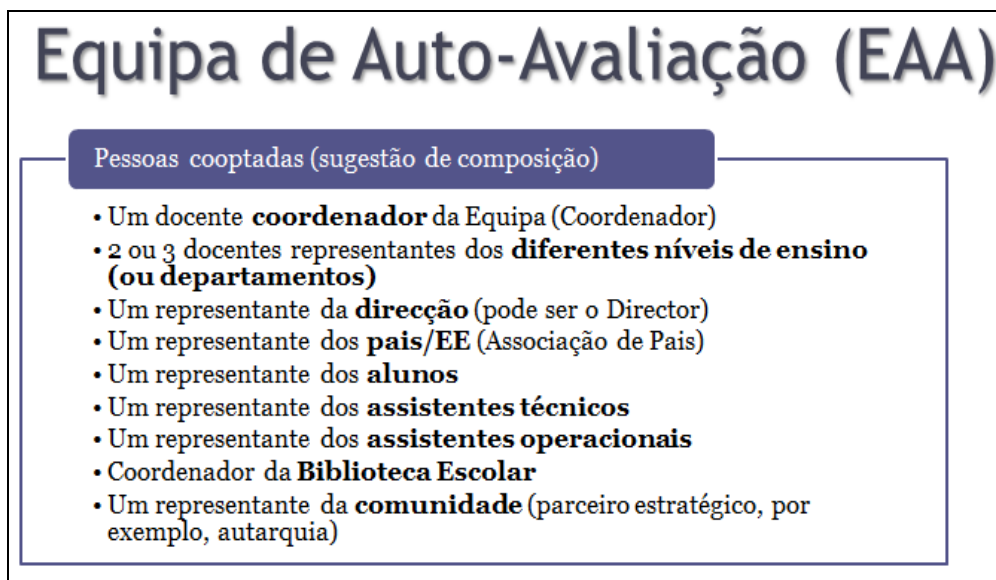


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação

A EAA do Agrupamento Vertical de Escolas Visconde de Chancelheiros é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa

- António Porfírio
- Representantes do pessoal docente
 - Lúgia Nogueira – Educadora
 - Carlos Isaías Martins - 1º ciclo
 - Inês Guia - 2º ciclo
 - Jenny Campos - 3º ciclo
 - Casimiro Gomes – 2º ciclo / Director
- Representantes do pessoal não docente
 - Ana Tomé – Chefe dos Serviços Administrativos
 - Maria Arminda Matias - Assistente Administrativa
- Representante dos pais/encarregados de educação
 - Orlando Praetere Carrilho
- Representante dos Alunos
 - Inês Olaia
- Representante da Autarquia
 - Pedro Folgado

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento Vertical de Escolas Visconde de Chanceleros recorreu a consultoria externa da empresa Another Step, Lda.

2.3 Cronograma do Projecto

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

A metodologia utilizada no Agrupamento Vertical de Escolas Visconde de Chanceleros, que teve início em Dezembro de 2010, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- b) Reuniões da EAA, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao PD e PND sobre os objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação);
- e) Preenchimento das GAA pela EAA, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;

- g) Elaboração do Diagnóstico Organizacional da Escola com base nos questionários recolhidos e na GAA;
- h) Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna, realizada na escola, e das acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto do Agrupamento Vertical de Escolas Visconde de Chanceleros é ilustrado na figura seguinte:

Acções	Dez.	Jan./Fev.	Março	Abril	Maio.	Jun./Jul.	Set.
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

2.4 Instrumentos de avaliação

2.4.1 Grelha de Auto-Avaliação

A (GAA) baseia-se no modelo disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

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

A GAA é um instrumento que contempla todos os indicadores seleccionados pela EAA, consistindo no reconhecimento, dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho da escola. Tem por base de trabalho a identificação de boas práticas e as respectivas evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento da GAA atribuindo-se uma pontuação,

devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual, a equipa chega a um resultado final que reflecte a sua avaliação sobre todos os critérios e subcritérios.

Para o preenchimento da GAA a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da escola 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 da escola.

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

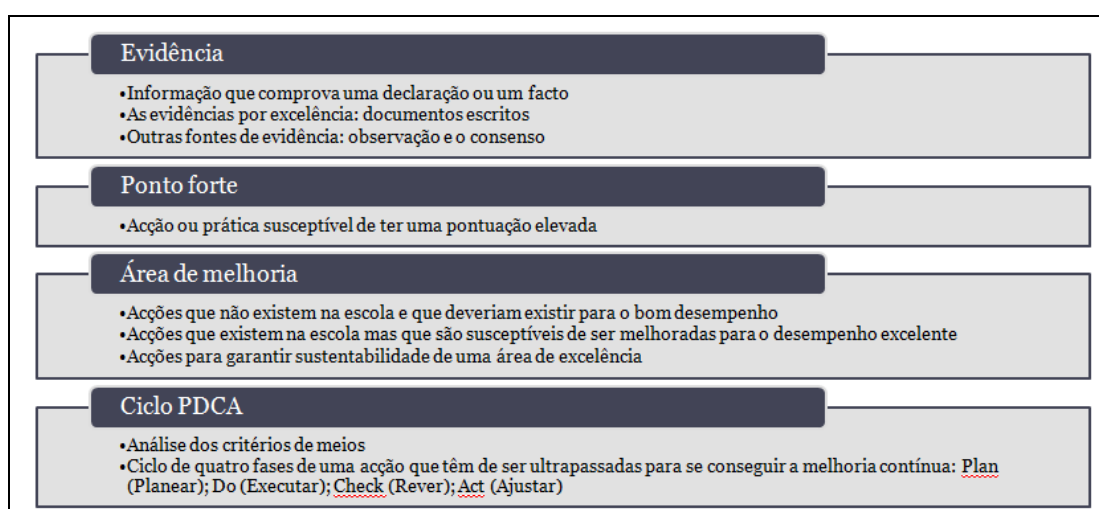


Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

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

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

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

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

Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006

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

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

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

2.4.2 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 na escola, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos. Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da auto-avaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a auto-avaliação e isso é conseguido com o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade da escola conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da escola e aferir o seu grau de satisfação e de motivação para as actividades que desenvolvem.

O modelo de questionários lançados na escola resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP e elaborado pelo EIPA .

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

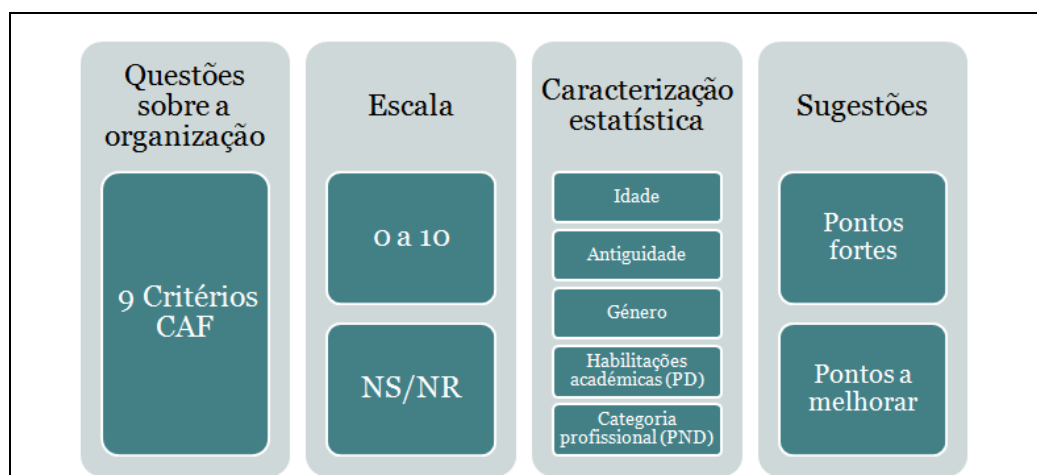


Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

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

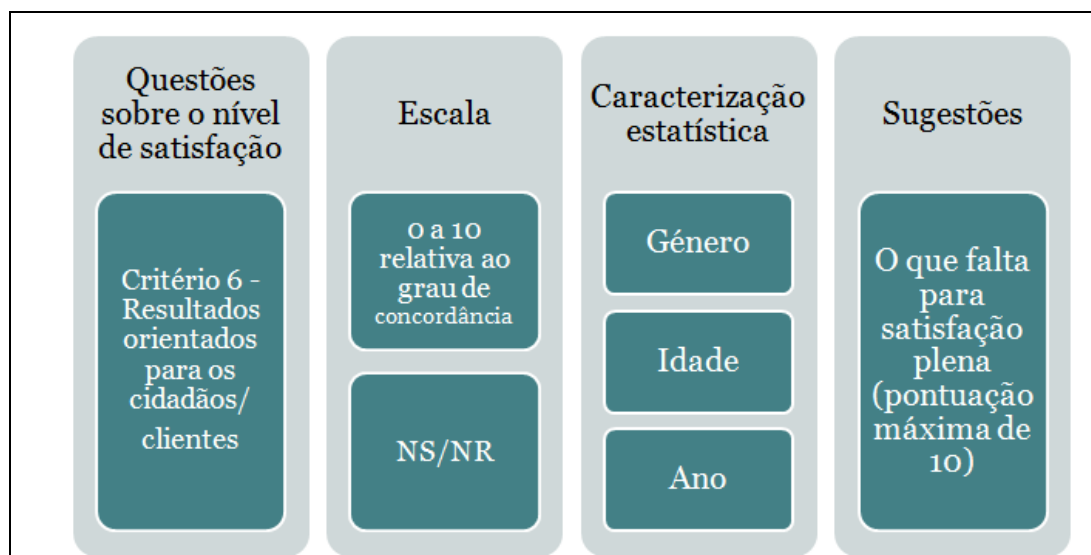


Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

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

Os questionários foram aplicados ao universo dos alunos, do pessoal docente e não docente e aos pais/encarregados de educação.

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

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

3 Apresentação dos resultados da Auto-Avaliação

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa e qualitativa dos mesmos, de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos, em consonância com os requisitos do modelo CAF.

3.1 Análise quantitativa

3.1.1 Grelha de Auto-Avaliação

A EAA preencheu a GAA onde analisou os indicadores contemplados para análise dos diferentes critérios e subcritérios da CAF.

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

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

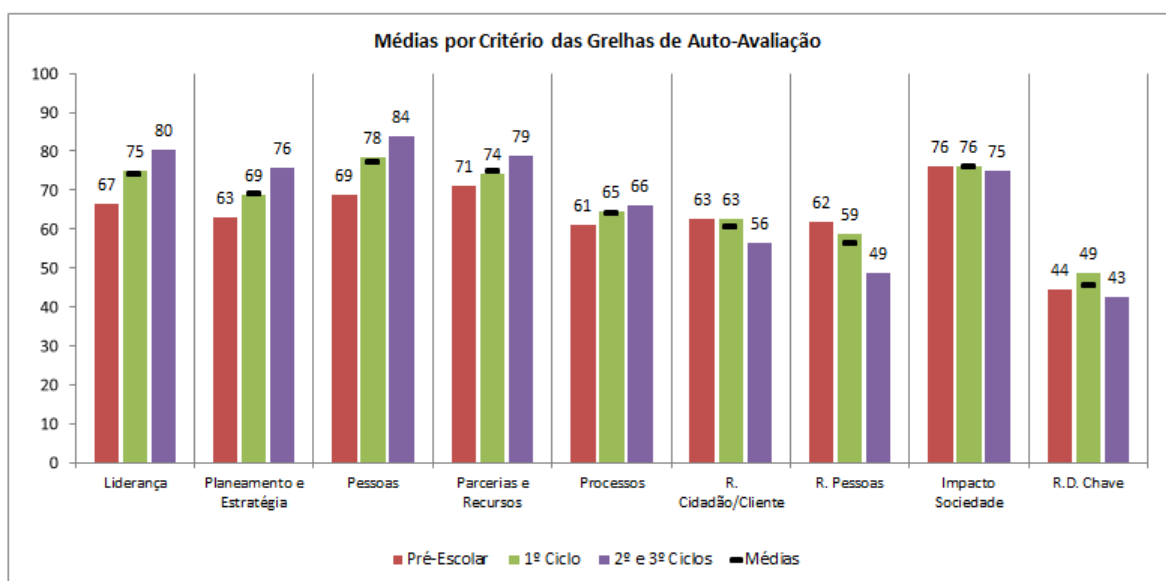


Gráfico 1 – Resultados por critério das Grelhas de Auto-avaliação

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe uma grande variação nas pontuações atribuídas pela equipa de auto-avaliação entre os critérios de meios e os critérios de resultados, em cada um dos níveis de ensino;
- Ao nível dos critérios de meios destaca-se, com as pontuações mais elevadas, o critério 3 *Pessoas*;
- Em contraste, no critério 7 *Resultados relativos às Pessoas (nível de satisfação do pessoal docente e pessoal não docente)*, constata-se um baixo nível de satisfação no critério 7 *Resultados relativos às Pessoas*, mais acentuado no 2º e 3º ciclos;
- Ainda ao nível dos Resultados, as evidências identificadas pela EAA demonstram claramente que é ao nível dos Resultados de Desempenho-Chave que o agrupamento mais precisa melhorar;
- De acordo com as evidências identificadas pela equipa de auto-avaliação, nos critérios de meios as acções desenvolvidas pela escola encontram-se na fase de Ajustamento (Acção, Adaptação e Correção). Assim, realçamos a necessidade de passar para o ciclo de PDCA completo e desenvolvido, com o objectivo da comparabilidade das práticas do agrupamento com outras organizações similares;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível nas evidências mobilizadas pela equipa de auto-avaliação uma tendência de melhoria nos mesmos, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de execução

dos resultados chave, no entanto é recomendável uma maior atenção aos resultados relativos às pessoas (nível de satisfação do pessoal docente e pessoal não docente e aos resultados de desempenho-chave).

3.1.2 Questionários

3.1.2.1 Níveis de participação

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

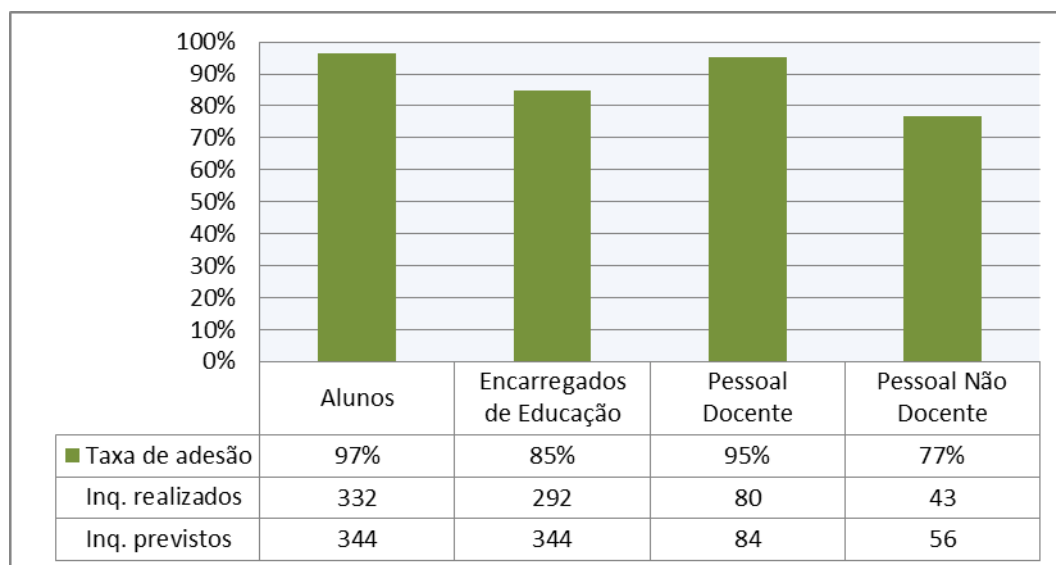


Gráfico 2.3 - Taxas de adesão 2º e 3º ciclos

A percentagem de adesão ao nível do PND ter-se-á ficado a dever ao facto de um número considerável de funcionários não ter submetido o respectivo questionário. Outro condicionante prendeu-se com as dificuldades em aceder ao formulário digital, devido ao baixo domínio das tecnologias de informação e comunicação, e de acesso à internet em alguns dos estabelecimentos do Agrupamento.

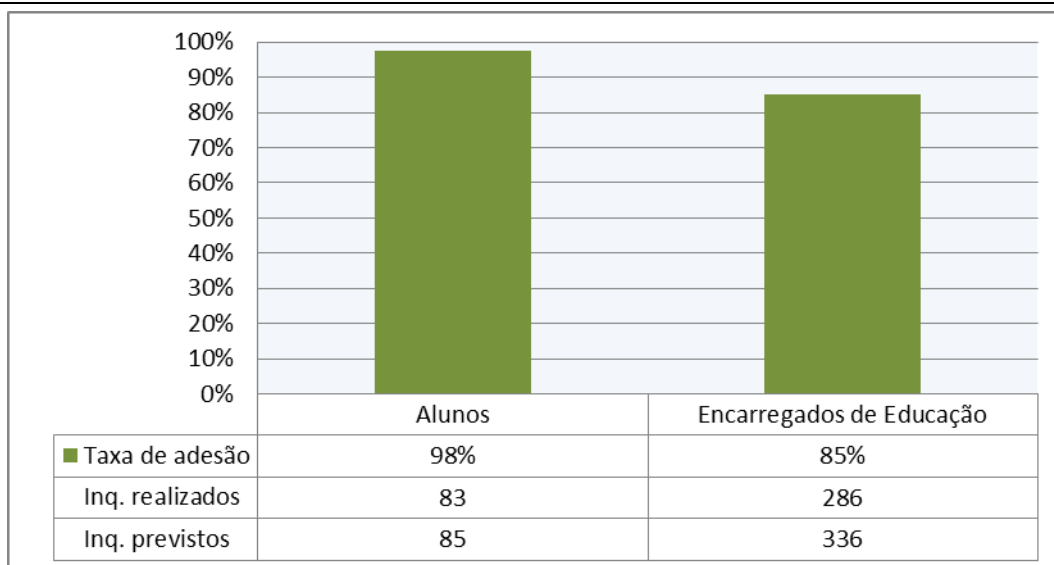


Gráfico 3.3 - Taxas de adesão 1º ciclo

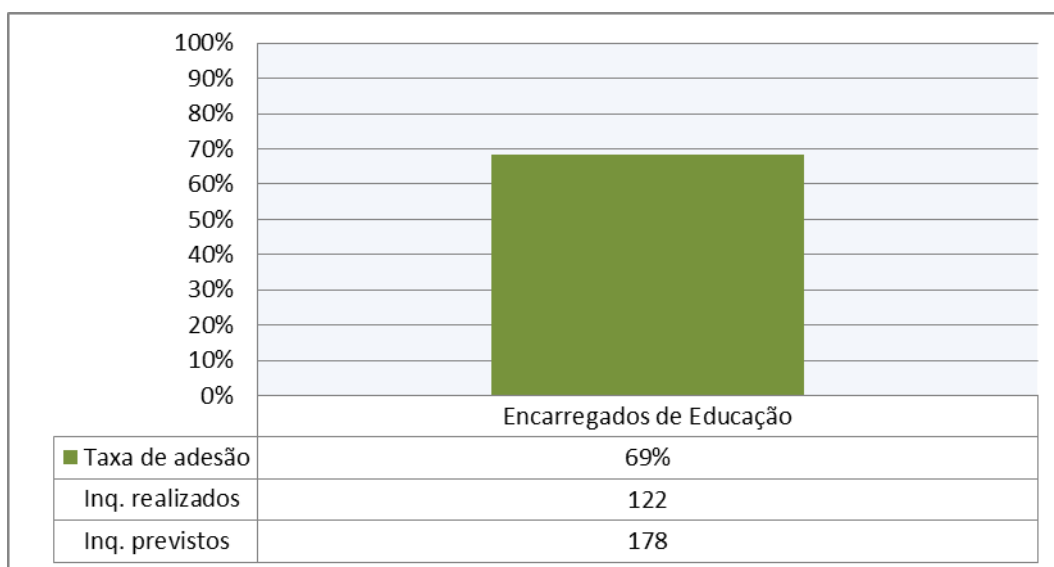


Gráfico 4.3 - Taxas de adesão Pré-Escolar

A percentagem de adesão ao nível dos EE dos 1º Ciclo e Pré-Escolar ter-se-á ficado a dever a falhas de comunicação entre os intervenientes. A nível do Ensino Pré-Escolar, é de considerar, também, o facto de a maior parte das crianças se deslocarem em transporte escolar, não havendo por isso contacto directo com os Encarregados de Educação.

3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

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

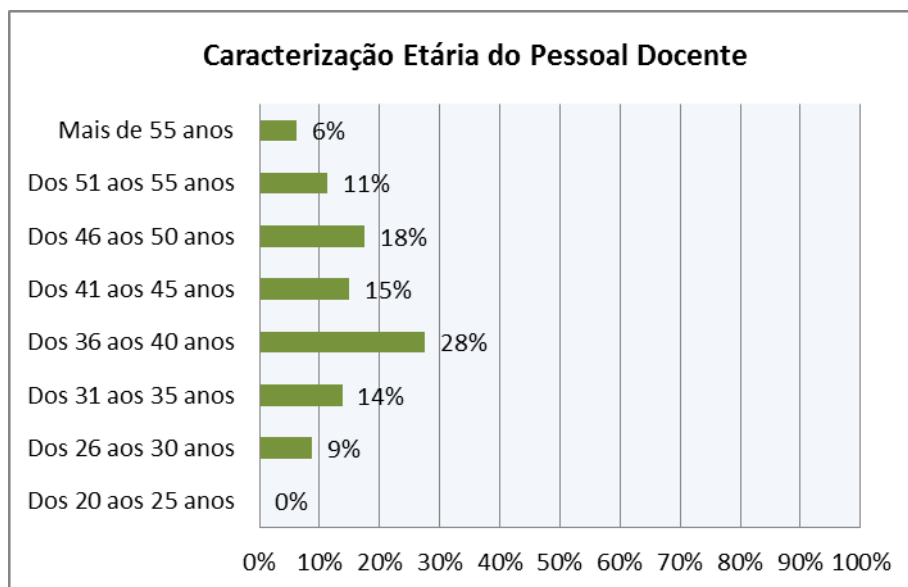


Gráfico 5 - Caracterização etária do PD

No que diz respeito à antiguidade na escola, o resultado é o seguinte:

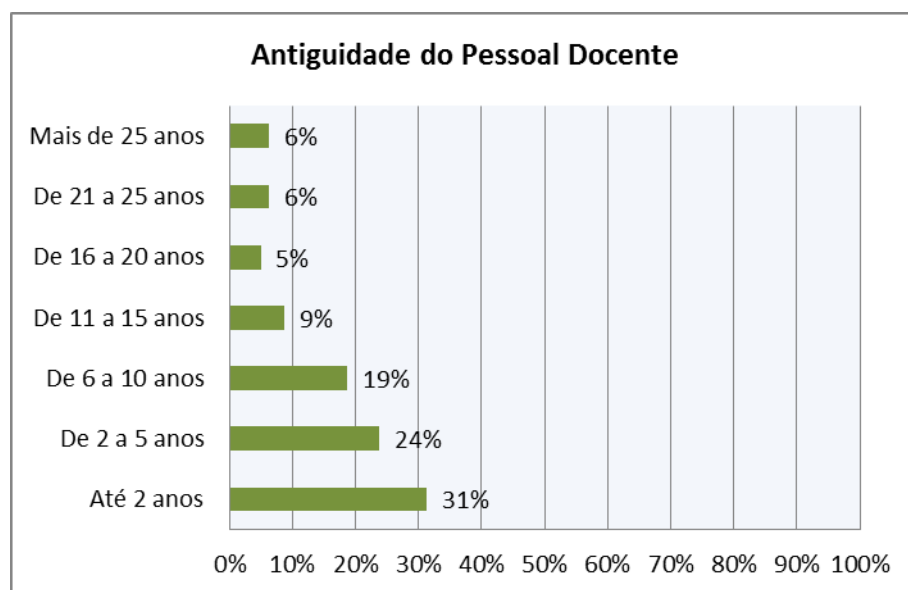


Gráfico 6 - Antiguidade do PD

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

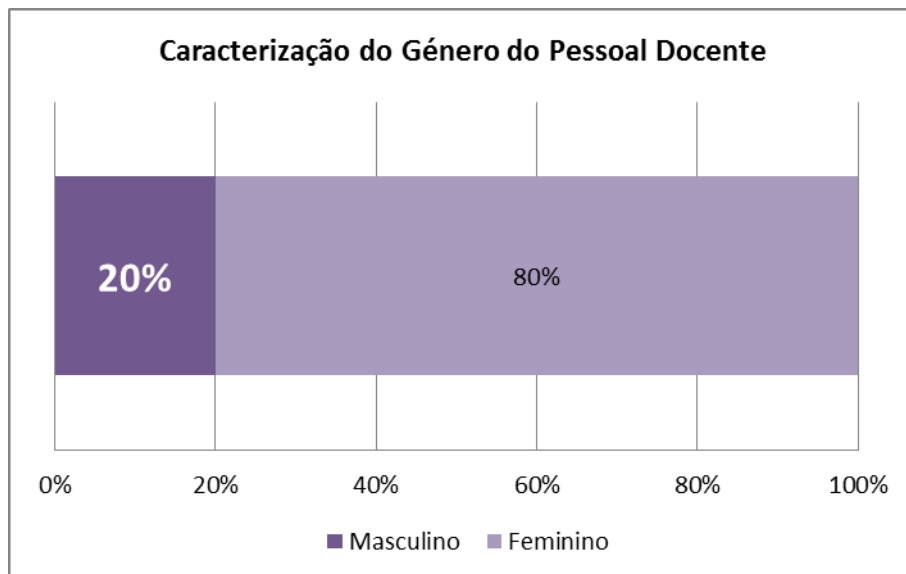


Gráfico 7 - Caracterização do género do PD

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

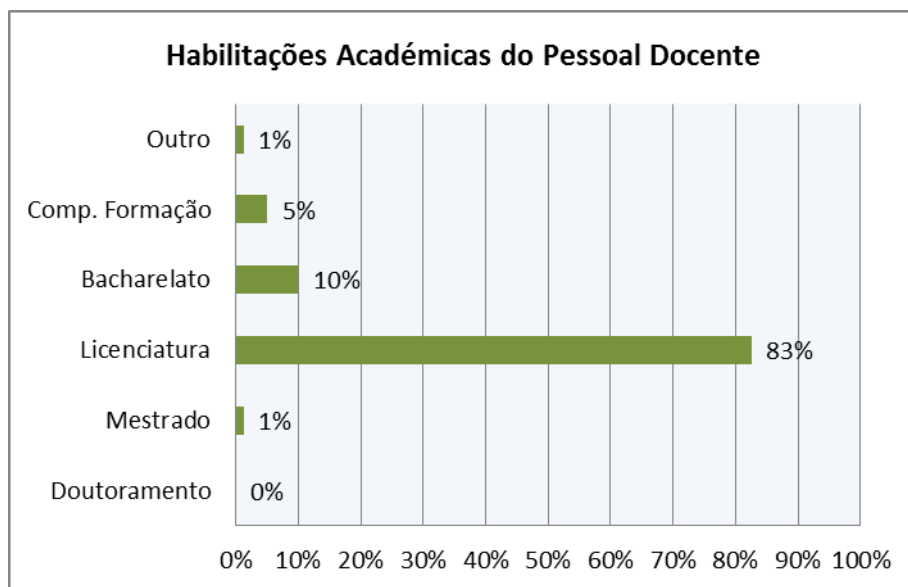


Gráfico 8 - Habilitações académicas do PD

3.1.2.2.2 Resultados por critério

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

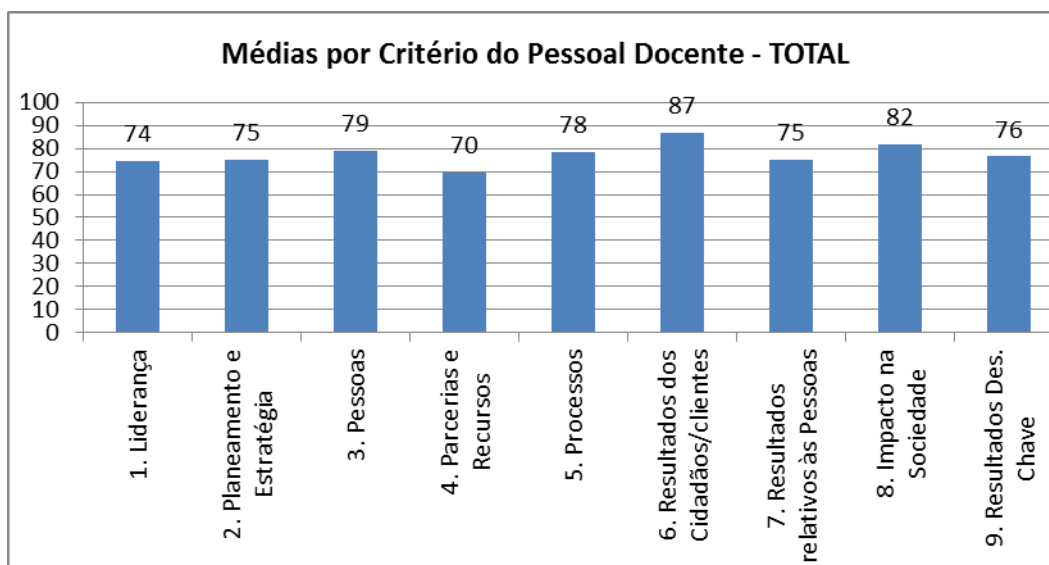


Gráfico 9 - Médias das classificações do PD por critério

Da análise do gráfico 7, conclui-se:

- Existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente da escola, não havendo nenhum critério com média abaixo de 70 (numa escala de 0 a 100);
- Na opinião dos docentes, os critérios considerados mais positivos são os Resultados orientados para o cidadão/cliente (nível de satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação), e o Impacto na Sociedade (a imagem da escola junto da comunidade).

3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

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

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

Caracterização Etária do Pessoal Não Docente

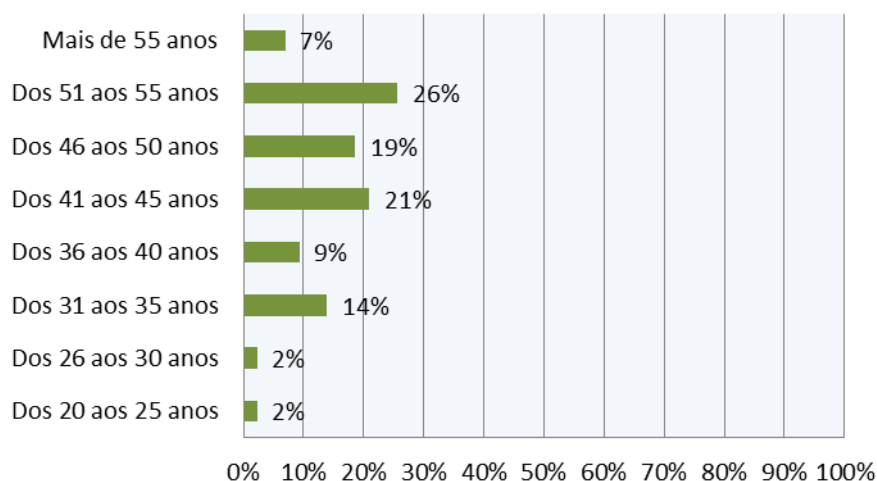


Gráfico 10 - Caracterização etária do PND

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

Antiguidade do Pessoal Não Docente

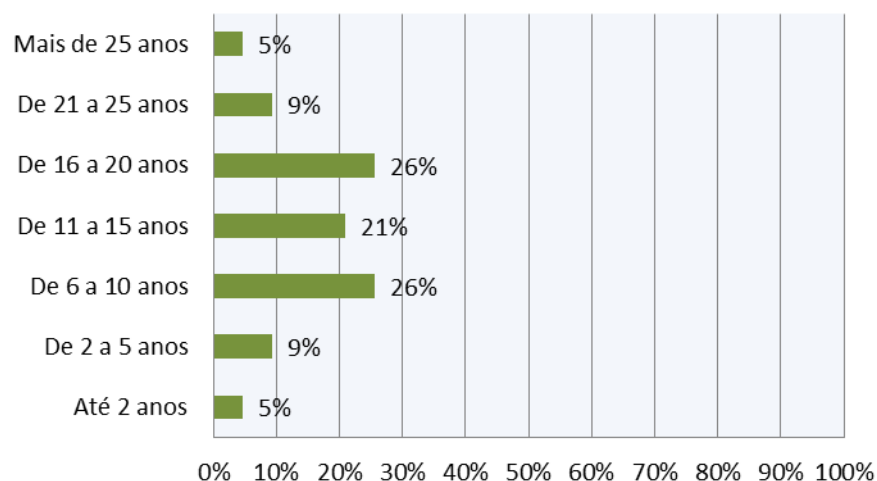


Gráfico 11 - Antiguidade do PND

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

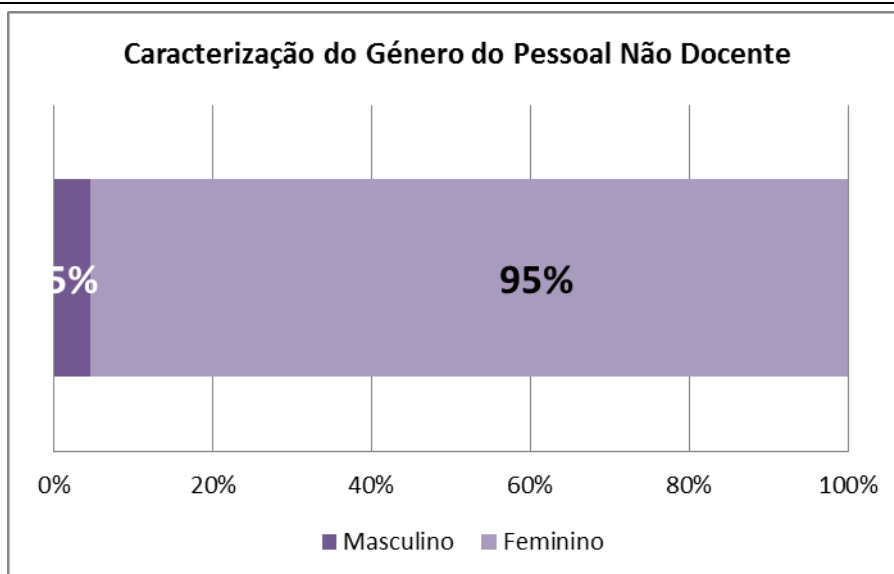


Gráfico 12 - Caracterização do género do PND

3.1.2.3.2 Resultado por critério

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

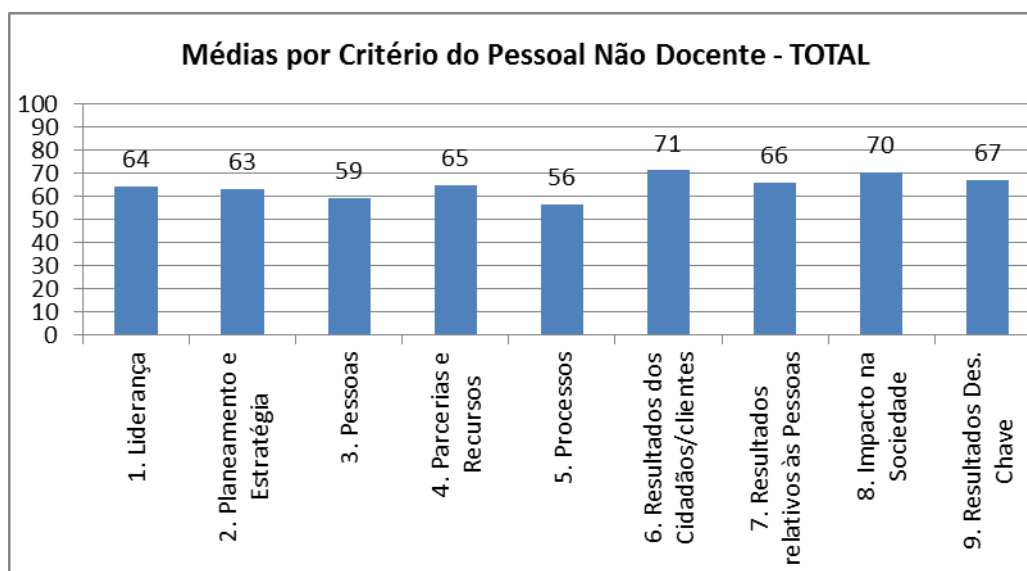


Gráfico 13 - Médias das classificações do PND por critério

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

Da análise do *gráfico 11*, conclui-se:

- Uma avaliação bastante positiva do pessoal não docente da escola, sendo esta uma realidade não tão acentuada como entre os docentes;
- À semelhança dos resultados do pessoal docente, também na opinião dos funcionários, os critérios considerados mais positivos são os Resultados orientados para o cidadão/cliente (nível de satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação), e o Impacto na Sociedade (a imagem da escola junto da comunidade).

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

3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

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

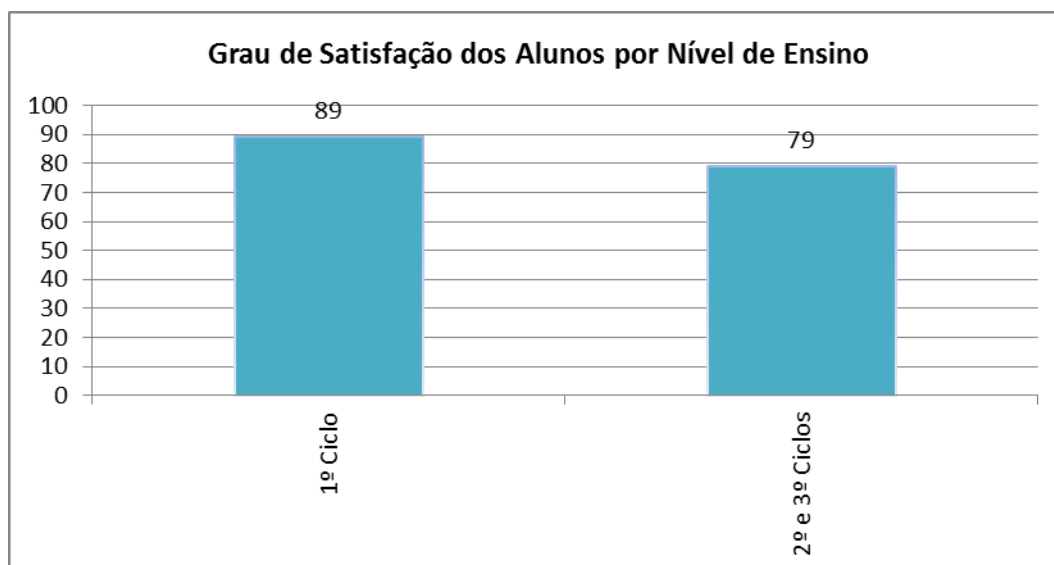


Gráfico 14 - Grau de satisfação dos Alunos

Da análise do *gráfico 12*, conclui-se:

- Existe um elevado nível de satisfação dos alunos da escola;
- Salienta-se, no entanto, uma diminuição clara deste grau de satisfação entre ciclos, existindo uma discrepância entre as expectativas dos alunos no final do 1º ciclo (4º Ano) e nos 2º e 3º ciclos;

- Não obstante, a pontuação média de 79 dos alunos do 2º e 3º ciclos é também claramente positiva.

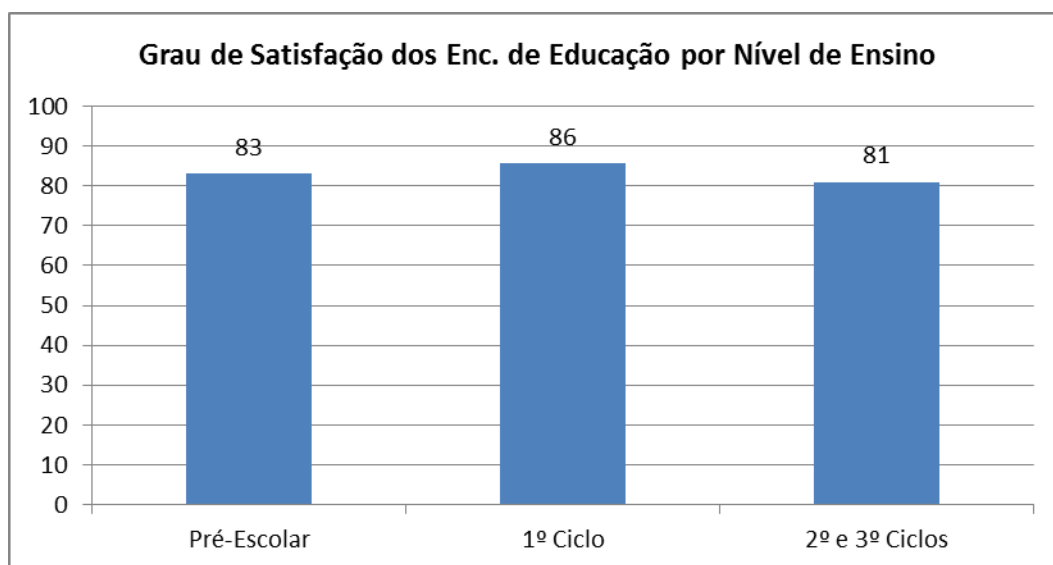


Gráfico 15 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação

Da análise do *gráfico 13*, constata-se igualmente um elevado nível de satisfação dos pais/encarregados de educação dos alunos da escola, verificando-se uma grande homogeneidade nas médias de cada ciclo.

3.2 Análise qualitativa

3.2.1 Introdução

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

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

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar, sendo que os “Pontos Fortes” referem-se aos aspectos que a escola 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 a escola ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria seleccionadas pela EAA são baseadas nos Aspectos a Melhorar.

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

Analisaremos:

- Os pontos fortes e aspectos a melhorar identificados por recolha de evidências pela EAA (Grelhas de auto-avaliação), por critério da CAF⁴.
- Os pontos fortes e aspectos a melhorar na opinião da comunidade, por critério da CAF⁵.

⁴ Sendo esta uma análise por nível de ensino, sempre que exista um ponto forte ou um aspecto a melhorar apenas identificado num dos níveis, tal será especificado. Quando não especificado significa que a EAA considerou-os como comuns a todo o agrupamento.

⁵ Nesta análise, além da distinção por nível de ensino, os pontos fortes ou aspectos a melhorar serão também especificados por grupo-alvo (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação).

3.2.2 Critério 1 – Liderança

Critério 1 Liderança		
<p>Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo; • Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo; • Implementam acções e estimulam comportamentos apropriados; • Estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão. 		
Subcritérios (SC)		
O que a Liderança da instituição educativa faz para:		
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo visão, missão e valores.		
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e de administração e da mudança.		
1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.		
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico e Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados. • A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (escola sede). • A Direcção agenda reuniões para discussão e análise para questões da vida da escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões (Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> • As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico e Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (pessoal docente).
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Pedagógico, em articulação com os departamentos curriculares, elabora anualmente um plano de formação e actualização do Pessoal Docente, no âmbito didáctico e metodológico (escola sede). • As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respectivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (escola sede). • A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (escola sede). 	
1.3	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades do Agrupamento (pessoal docente).

Critério 1		
Liderança		
	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores. A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores (pessoal docente).
1.4	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (escola sede). A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (pessoal docente). A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (assistentes técnicos).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção deverá agendar reuniões para discussão e análise das questões da vida da Escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões. A Direcção deverá promover a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento. A Direcção irá fazer reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento (assistentes operacionais). As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respectivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (assistentes operacionais). A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (assistentes técnicos).
1.2	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá estabelecer, anualmente, metas e objectivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados. A Direcção deverá diagnosticar claramente as oportunidades e os constrangimentos do Agrupamento, prossequindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional. O Conselho Pedagógico, em articulação com os departamentos curriculares, terá de elaborar anualmente um plano de formação e actualização do Pessoal Docente, no âmbito didáctico e metodológico (1º ciclo). As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respectivo, analisarão o resul- 	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico, em articulação com os departamentos curriculares, elabora anualmente um plano de formação e actualização do Pessoal Docente, no âmbito didáctico e metodológico (pessoal docente). As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respectivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (assistentes operacionais).

Critério 1		
Liderança		
	<p>tado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (1º ciclo e Pré-Escolar).</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direcção terá definir claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (1º ciclo e Pré-Escolar). 	
1.3	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção deverá criar mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente. A Direcção fomentará, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade (1º ciclo e Pré-Escolar). 	
1.4	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelecerá mais protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades no sentido de promover a prevenção para a saúde (1º ciclo e Pré-Escolar). A Direcção estabelecerá mais protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (1º ciclo e Pré-Escolar). 	

3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
<p>Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de:</p> <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 Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas. • A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (1º ciclo). 	
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Projecto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do Agrupamento, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho (pessoal docente). • As orientações, os objectivos e as estratégias dos documentos estruturantes e norteadores do Agrupamento são claros e exequíveis e estão sequenciados hierárquica e temporalmente (pessoal docente). • A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (assistentes técnicos).
2.3	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano Anual de Actividades contém um conjunto coerente de actividades de enriquecimento curricular. • A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano Anual de Actividades contém um conjunto coerente de actividades de enriquecimento curricular (pessoal docente). • Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares (pessoal

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo (Pré-Escolar). 	<p>docente).</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento (assistentes técnicos).
2.4	<ul style="list-style-type: none"> A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de acção desenvolvidos são avaliadas (sede). As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no Agrupamento (humanos, materiais e financeiros) (escola sede). A Direcção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de acção desenvolvidos são avaliadas (pessoal docente). As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no Agrupamento (humanos, materiais e financeiros) (pessoal docente). A Direcção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (assistentes técnicos).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção deverá incentivar o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo. A Direcção deverá dar a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (escola sede e Pré-Escolar). A Direcção terá de comunicar de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (assistentes técnicos). A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (assistentes técnicos).
2.2	<ul style="list-style-type: none"> O Projecto Educativo deverá ser reformulado com base num diagnóstico/caracterização do Agrupamento, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho. As orientações, os objectivos e as estratégias dos documentos estruturantes e norteadores do Agrupamento deverão ser claros e exequíveis, estando sequenciados hierárquica e temporalmente. A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente deverá analisar o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (1º ciclo e Pré-Escolar). 	
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades deverão contemplar, de modo 	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupa-

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
	<p>articulado, as diferentes áreas curriculares.</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente deverá participar na definição das grandes linhas orientadoras do Agrupamento, a integrar o Projecto Educativo. 	<p>mento, a integrar o Projecto Educativo (assistentes operacionais).</p>
2.4	<ul style="list-style-type: none"> A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de acção desenvolvidos deverão ser avaliadas (1º ciclo e Pré-Escolar) As estratégias de actuação seleccionadas deverão ter em conta os recursos disponíveis no Agrupamento (humanos, materiais e financeiros) (1º ciclo e Pré-Escolar). A Direcção em articulação com o coordenador do pessoal não docente deverá definir indicadores de desempenho interno (1º ciclo e Pré-Escolar). 	

3.2.4 Critério 3 – Pessoas

Critério 3 Pessoas		
<p>Como a Escola gere os seus recursos humanos:</p> <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"> • Na distribuição do serviço lectivo e na estruturação dos horários, a Direcção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos docentes. • A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (escola sede). • No processo de avaliação do desempenho, a Escola avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (escola sede). • A Direcção distribui serviço e atribui responsabilidades tendo como referência objectivos claros, partilhados pela maioria do pessoal não docente (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> • Na distribuição do serviço lectivo e na estruturação dos horários, a Direcção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos docentes (pessoal docente). • A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (pessoal docente).
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção identifica e utiliza os conhecimentos e as competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação (pessoal docente). • A Direcção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias (assistentes técnicos).
3.3	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção e o Conselho Pedagógico estimulam a inovação e a criatividade promovendo o trabalho em equipa. • O Coordenador de Departamento /Grupo Dis- 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção e o Conselho Pedagógico estimulam a inovação e a criatividade promovendo o trabalho em equipa (pessoal docente). • O Coordenador de Departamento /Grupo Disci-

Critério 3		
Pessoas		
	<p>ciplinar/Ciclo/Projecto coordena de forma eficiente a equipa de professores com que trabalha (escola sede e 1º ciclo).</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direcção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento. A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho. 	<p>plinar/Ciclo/Projecto coordena de forma eficiente a equipa de professores com que trabalha (pessoal docente).</p> <ul style="list-style-type: none"> O Director de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma (pessoal docente).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, deverá analisar e reflectir criticamente sobre os resultados obtidos (1º ciclo e Pré-Escolar). No processo de avaliação do desempenho, a Escola deverá avaliar os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (1º ciclo e Pré-Escolar). A Direcção terá de distribuir serviço e atribuir responsabilidades tendo como referência objectivos claros, partilhados pela maioria do pessoal não docente (1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> No processo de avaliação do desempenho, a Escola avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (assistentes operacionais).
3.2	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção deverá identificar e utilizar os conhecimentos e as competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação. A Escola deverá promover e valorizar o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços. A Direcção deve introduzir e potenciar novas formas de trabalho e novas tecnologias (1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias (assistentes operacionais).
3.3	<ul style="list-style-type: none"> O Director de Turma deverá promover a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma (escola sede). A Direcção e o Conselho Pedagógico deverão estimular a inovação e a criatividade promovendo o trabalho em equipa (1º ciclo e Pré-Escolar). A Direcção terá de promover uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcio- 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (assistentes operacionais).

Critério 3		
Pessoas		
	<p>nários a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento (1º ciclo e Pré-Escolar).</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Direcção deverá valorizar e promover formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (1º ciclo e Pré-Escolar). • O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto terá cuidado em coordenar de forma eficiente a equipa de professores com que trabalha (Pré-Escolar). 	

3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Critério 4 Parcerias e Recursos		
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo.		
Subcritérios (SC)		
O que a instituição educativa faz para:		
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.		
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar.		
4.3 Gerir os recursos financeiros.		
4.4 Gerir o conhecimento e a informação.		
4.5 Gerir os recursos tecnológicos.		
4.6 Gerir os recursos materiais.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1	<ul style="list-style-type: none"> A Autarquia, a nível da Câmara ou Junta de Freguesia dá resposta positiva às solicitações do Agrupamento (escola sede). 	
4.2		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade educativa (pessoal docente).
4.3	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem fontes alternativas de financiamento (escola sede) A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (escola sede). O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos financeiros atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (escola sede). 	
4.4	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem assegurado serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (escola sede e 1º ciclo). A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (escola sede). O pessoal docente considera na sua planificação a utilização das instalações específicas, como sejam, a Biblioteca/Centro de Recursos, 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem assegurado serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (pessoal docente). Considero na minha planificação a utilização das instalações específicas, como sejam, a Biblioteca/Centro de Recursos, as salas de TIC, etc. (pessoal docente). Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Re-

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
	<p>as salas de TIC, etc. (escola sede).</p> <ul style="list-style-type: none"> Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (escola sede). 	<p>prografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (pessoal não docente).</p>
4.5	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (escola sede). A Escola identifica e substitui as tecnologias antigas (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (pessoal docente). Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (pessoal docente e assistentes técnicos). A Escola identifica e substitui as tecnologias antigas (pessoal não docente).
4.6	<ul style="list-style-type: none"> A Escola promove a redução e reciclagem dos desperdícios (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola promove a redução e reciclagem dos desperdícios (pessoal docente e pessoal não docente). Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (pessoal docente). A Direcção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho (assistentes técnicos).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção deverá estabelecer protocolos com outras escolas, centros de formação, escolas superiores de educação e outras instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação com formadores permanentes. O Agrupamento deverá continuar a estabelecer uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente. A Autarquia, a nível da Câmara ou Junta de Freguesia deverá dar mais resposta positiva às solicitações do Agrupamento (1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação, escolas superiores de educação e outras instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação com formadores permanentes (pessoal docente). O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (cerca de 30% do pessoal não docente não sabe ou não responde).

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
4.2	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá estabelecer parcerias com a comunidade educativa. O Agrupamento deverá estabelecer parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, etc.) (cerca de 30% do pessoal não docente não sabe ou não responde).
4.3	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento terá fontes alternativas de financiamento (1º ciclo e Pré-Escolar). A Direcção atribuirá e utilizará os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (1º ciclo e Pré-Escolar). O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes deverá utilizar e gerir os recursos financeiros atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento tem fontes alternativas de financiamento (cerca de 70% do pessoal docente não sabe ou não responde). A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (cerca de 55% do pessoal docente não sabe ou não responde). O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos financeiros atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (cerca de 35% dos assistentes operacionais não sabe ou não responde).
4.4	<ul style="list-style-type: none"> A gestão das instalações, espaços e equipamentos deverá ser adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (1º ciclo e Pré-Escolar). O pessoal docente considerará na sua planificação a utilização das instalações específicas, como sejam, a Biblioteca/Centro de Recursos, as salas de TIC, etc. (1º ciclo e Pré-Escolar). Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) deverão ser geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (1º ciclo e Pré-Escolar). O Agrupamento deverá assegurar serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (pessoal docente). Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabe ou não responde)
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços administrativos deverão rentabilizar a utilização das novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação. O pessoal docente utilizará as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (1º ciclo e Pré-Escolar). A Escola identificará e substituirá as tecnologias antigas (1º ciclo e Pré-Escolar). 	

Critério 4**Parcerias e Recursos**

4.6	<ul style="list-style-type: none">• Os espaços e instalações deverão ser conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança.• A Direcção deverá preocupar-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho.• A Escola promoverá a redução e reciclagem dos desperdícios (1º ciclo e Pré-Escolar).	
-----	---	--

3.2.6 Critério 5 – Processos

Critério 5 Processos		
<p>Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:</p> <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"> • Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam (escola sede). • O pessoal docente ajusta os critérios e instrumentos de avaliação que irá utilizar com os outros professores do seu Departamento (escola sede). • A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam (pessoal docente). • Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento (pessoal docente).
5.2	<ul style="list-style-type: none"> • O pessoal docente adequa a sua planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma/nível, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (escola sede). • O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimularem e prepararem a aprendizagem autónoma (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequo a minha planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma/nível, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (pessoal docente). • Adequo a minha planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma/nível, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (pessoal docente). • Utilizo as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimularem e prepararem a aprendizagem autónoma (pessoal docente). • A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (assistentes

Critério 5		
Processos		
		técnicos).
5.3		<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento afecta os recursos necessários para a inovação e implementação de estratégias educativas (pessoal docente). O Agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (pessoal docente). Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inovações introduzidas nas minhas aulas (pessoal docente).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral deverão promover reuniões de forma a fomentar a comunicação. Deverá existir adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam (1º ciclo e Pré-Escolar). O pessoal docente ajustará os critérios e instrumentos de avaliação que irá utilizar com os outros professores do seu Departamento (1º ciclo e Pré-Escolar). A Direcção terá de estabelecer com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos 1º ciclo e Pré-Escolar). 	<ul style="list-style-type: none"> O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (assistentes operacionais).
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Deverá existir uma articulação sistemática entre os vários níveis de educação e de ensino do Agrupamento. Deverá haver uma forte articulação intra-departamental na planificação de novos conteúdos dos programas do ensino básico e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento. A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente deverá identificar e estabelecer prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades. O pessoal docente adequará a sua planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma/nível, de acordo com 	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma articulação sistemática entre os vários níveis de educação e de ensino do Agrupamento (pessoal docente).

Critério 5		
Processos		
	<p>as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (1º ciclo e Pré-Escolar).</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente terá de utilizar as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimular e prepararem a aprendizagem autónoma (1º ciclo e Pré-Escolar). 	
5.3	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá afectar os recursos necessários para a inovação e implementação de estratégias educativas. O Agrupamento deverá identificar, analisar e superar constantemente os obstáculos para a inovação. O pessoal docente deverá preocupar-se em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inovações introduzidas nas suas aulas. O Agrupamento deverá utilizar inquéritos aos alunos/famílias, autarquia, empregados e comunidade em geral, e outras formas de feedback para determinar as necessidades e expectativas da comunidade relativamente ao desempenho do Agrupamento e aos serviços que presta à mesma. 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento utiliza inquéritos aos alunos/famílias, autarquia, empregados e comunidade em geral, e outras formas de feedback para determinar as necessidades e expectativas da comunidade relativamente ao desempenho do Agrupamento e aos serviços que presta à mesma (cerca de 30% do pessoal não docente não sabe ou não responde).

3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁶

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/clientes (alunos e pais/encarregados de educação).		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:		
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação.		
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados. As regras de disciplina, definidas no Regulamento Interno, desenvolvem o sentido de responsabilidade e promovem um bom ambiente escolar (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupo-me em dar indicações precisas relativas ao desempenho de cada aluno, de modo a este compreender os seus pontos fortes e fracos (pessoal docente). Procuro saber o grau de satisfação dos alunos relativamente às metodologias utilizadas na aula (pessoal docente). Existe a preocupação de melhorar os serviços após a recolha de sugestões dos alunos e encarregados de educação (pessoal não docente). A Direcção preocupa-se em promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha (pessoal não docente). <p><u>Pontos fortes identificados pelos alunos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> As visitas de estudo e os trabalhos de campo (fora da sala de aula) são úteis para a aprendizagem. Os Directores de Turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos. Os professores da minha turma informam os alunos sobre as finalidades e os objectivos da sua disciplina. A biblioteca /centro de recursos funciona bem e responde, no essencial, às necessidades dos alunos. Sei que posso apresentar as minhas ideias

⁶ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>(sugestões e críticas), ao Director de Turma, e que sou ouvido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das minhas aprendizagens. • Há uma boa relação entre os professores e os alunos. • Sou informado regularmente sobre os meus resultados de aprendizagem. • Os professores da minha turma desenvolvem com os alunos da turma um método de trabalho que propicia a minha auto-avaliação. • A utilização das TIC nas aulas de várias disciplinas é útil para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados. • Empenho-me para atingir o sucesso escolar. • A frequência de oficina de aprendizagens e aulas de recuperação /compensação permite aos alunos superarem as suas dificuldades. • O apoio e complemento educativo (Sala de Aluno, Oficina de Aprendizagem, Centro de Recursos, Gabinete de Apoio Aluno, etc.) oferecidos pela Escola são adequados. • A Escola oferece um vasto e abrangente conjunto de actividades e projectos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo. • Sou bem atendido pelos assistentes operacionais e técnicos quando os procuro para tratar de algum assunto. • Estou satisfeito com a forma de ensino praticado nesta Escola. • Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos. • A Escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais. • Sinto-me à vontade para apresentar questões aos meus professores. • A divulgação do Regulamento Interno é adequada. • O serviço de refeitório é de qualidade e existe preocupação com uma alimentação racional.

Critério 6
Resultados orientados para os cidadãos/clientes

		<p><u>Pontos fortes identificados pelos encarregados de educação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • As reuniões com o Educador/Professor Titular de Turma/Director de Turma são úteis. • Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando. • Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando. • Reconheço a autoridade do Professor/Educador. • Acompanho as actividades escolares do meu educando. • Como Encarregado de Educação apoio regularmente o meu educando no cumprimento das tarefas escolares. • Procuro informar-me regularmente sobre a situação escolar do meu educando. • As opiniões dos Encarregados de Educação são tidas em consideração. • A Escola preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento. • A Direcção está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos Encarregados de Educação. • Estou satisfeito com os professores que o meu educando tem. • A frequência de actividades extracurriculares/actividades de enriquecimento curricular (Clubes, Desporto Escolar, Olimpíadas, Concursos, etc.) contribui para a melhoria do desempenho dos alunos. • Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados. • O ensino que é dado ao meu educando corresponde às minhas expectativas. • A Escola preocupa-se com o insucesso escolar e organiza-se para o diminuir. • Dirijo-me à Escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando. • Conheço os programas, os objectivos e os cri-
--	--	--

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>térios de avaliação das diversas áreas curriculares e sei onde consultá-los.</p> <ul style="list-style-type: none"> A organização e o funcionamento da Escola/Agrupamento são bons. Tenho confiança na Escola. As actividades de recuperação / compensação / ensino especial permitem aos alunos superarem as suas dificuldades. O apoio e complemento educativos (oficina de aprendizagem, tutoria, centro de recursos, apoio educativo, ensino especial, etc.) oferecidos pela Escola são adequados. Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos. A divulgação do Regulamento Interno é adequada. Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.
6.2		<ul style="list-style-type: none"> A Escola prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida activa (pessoal docente). Os programas das disciplinas são cumpridos (pessoal docente). Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados (pessoal não docente). As regras de disciplina, definidas no Regulamento Interno, desenvolvem o sentido de responsabilidade e promovem um bom ambiente escolar (pessoal não docente).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente deverá preocupar-se em dar indicações precisas relativas ao desempenho de cada aluno, de modo a este compreender os seus pontos fortes e fracos. O pessoal docente deverá procurar saber o grau de satisfação dos alunos relativamente às metodologias utilizadas na aula. 	<p><u>Aspectos a melhorar identificados pelos alunos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração. O Agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos alunos para avaliar o seu grau de satisfação com a Escola.

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
	<ul style="list-style-type: none"> Deverá existir a preocupação de melhorar os serviços após a recolha de sugestões dos alunos e encarregados de educação. A Direcção deverá preocupar-se em promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha. 	<ul style="list-style-type: none"> As aulas de substituição têm ajudado a melhorar os meus resultados escolares. Considero que a Escola tem bons equipamentos (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.). <p><u>Aspectos a melhorar identificados pelos encarregados de educação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> As instalações da Escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança. Participo nas actividades do Agrupamento.
6.2	<ul style="list-style-type: none"> A Escola deverá preparar os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida activa. Os programas das disciplinas deverão ser cumpridos (1º ciclo e Pré-Escolar). As regras de disciplina, definidas no Regulamento Interno, devem desenvolver o sentido de responsabilidade e promovem um bom ambiente escolar (1º ciclo e Pré-Escolar). Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) deverão continuar a melhorar a sua organização (Pré-Escolar). 	

3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁷

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola em relação aos seus projectos profissionais.		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1		<ul style="list-style-type: none"> Conheço a Missão, Visão e Valores do Agrupamento (pessoal docente). A Direcção facilita aos professores os recursos necessários ao seu desempenho e apoia activamente todos os que têm iniciativas de inovação e de melhoria, reconhecendo e valorizando o seu trabalho (pessoal docente). Os professores do Agrupamento promovem medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos seus alunos (pessoal docente).
7.2		<ul style="list-style-type: none"> Os professores do Agrupamento participam na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno (pessoal docente). O pessoal não docente participa activamente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (pessoal não docente).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente deverá conhecer a Missão, Visão e Valores do Agrupamento. A Direcção deverá facilitar aos professores os recursos necessários ao seu desempenho e apoia activamente todos os que têm iniciativas de inovação e de melhoria, reconhecendo e valorizando o seu trabalho. 	

⁷ Pessoal Docente e Não Docente.

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
	<ul style="list-style-type: none"> Os professores do Agrupamento deverão promover medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos seus alunos. Na Escola, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente deverão basear-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais. A Direcção deverá reconhecer e valorizar o trabalho do pessoal não docente. 	
7.2	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá medir, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na Escola, articulação Escola/comunidade, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc.. Os professores do Agrupamento deverão participar na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno. O pessoal não docente deverá participar activamente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram. Os funcionários que beneficiaram de formação profissional deverão comunicar formalmente aos seus colegas o que aprenderam. 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento mede, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na Escola, articulação Escola/comunidade, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (pessoal docente).

3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
O grau de intervenção que a Escola tem junto da comunidade local e regional.		
Subcritérios (SC)		
Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> A Escola desenvolve projectos de índole lúdica e cultural, fora do horário lectivo (escola sede). O pessoal docente considera que desenvolve competências cívicas nos seus alunos através de projectos sociais que desenvolve com eles (escola sede). O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (escola sede). 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento divulga as suas actividades internas na comunidade local (pessoal docente). A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade escolar (pessoal não docente).
8.2		<ul style="list-style-type: none"> A Escola desenvolve projectos de índole lúdica e cultural, fora do horário lectivo (pessoal docente). Considero que desenvolvo competências cívicas nos meus alunos através de projectos sociais que desenvolvo com eles (pessoal docente). O Agrupamento empenha-se para que o nível educativo e formativo da comunidade melhore (pessoal não docente). O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (pessoal não docente).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá divulgar as suas actividades internas na comunidade local. A Escola deverá disponibilizar informação relevante à comunidade escolar. 	
8.2	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá empenhar-se para que o nível educativo e formativo da comunidade 	

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
	<p>melhore.</p> <ul style="list-style-type: none"> A Escola desenvolverá projectos de índole lúdica e cultural, fora do horário lectivo (1º ciclo e Pré-Escolar). O Agrupamento deverá revelar-se como uma instituição de promoção para a cidadania (1º ciclo e Pré-Escolar). O pessoal docente deverá ter em consideração que desenvolve competências cívicas nos seus alunos através de projectos sociais que desenvolve com eles (1º ciclo e Pré-Escolar). 	

3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
Os resultados alcançados pela Escola face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.		
Subcritérios (SC)		
O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:		
9.1 Resultados externos.		
9.2 Resultados internos.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar (1º ciclo). 	
9.2		<ul style="list-style-type: none"> As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoram o rendimento escolar dos alunos (pessoal docente). Verifico se contribuí para a diminuição da taxa de insucesso nas minhas áreas curriculares, nas turmas em que leccionei, através da análise dos resultados escolares (pessoal docente). O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribui para o desenvolvimento da auto-estima dos professores da Escola (pessoal docente).
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento deverá atingir os objectivos previstos no Projecto Educativo. O Agrupamento deverá desenvolver processos de auto-avaliação, para melhorar os seus desempenhos. O Agrupamento deverá continuar a melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos. 	<ul style="list-style-type: none"> O Agrupamento atingiu os objectivos previstos no Projecto Educativo (cerca de 45% do pessoal docente não sabe ou não responde).
9.2	<ul style="list-style-type: none"> A Escola deverá contribuir para o aumento da percentagem de alunos (com apoio/complemento/reforço educativo) com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio. A Escola deverá contribuir para a diminuição do número de faltas (justificadas e injustificadas) dos alunos. 	

Critério 9

Resultados do Desempenho Chave

- A Escola deverá contribuir para a diminuição do número de alunos excluídos por faltas.
- A Escola deverá contribuir para a diminuição do número de anulações de matrícula por ano escolar.
- A Escola deverá contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar.
- A Escola deverá contribuir para a diminuição do número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino.
- A Escola deverá contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar.
- A Escola deverá contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nos exames nacionais.
- A Escola deverá contribuir para o aumento da média das classificações internas dos alunos.
- O número de encarregados de educação que contactaram o DT deverá aumentar.
- O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo DT ou Escola deverá aumentar.
- As práticas educativas desenvolvidas deverão ser adequadas e melhorar o rendimento escolar dos alunos.
- O pessoal docente deverá verificar se contribuiu para a diminuição da taxa de insucesso na(s) suas áreas curriculares, nas turmas em que leccionou, através da análise dos resultados escolares.
- O clima de Escola criado pela actuação da Direcção deverá contribuir para o desenvolvimento da auto-estima dos professores da Escola.
- A Direcção deverá fazer uma boa gestão dos recursos humanos da Escola.

4 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

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

Tabela 3 – Análise crítica

Factores críticos de sucesso ⁸	Constrangimentos ⁹
Taxa de adesão de todos os sectores do público-alvo, também resultante da actuação dos elementos da equipa e dos professores titulares/directores de turma, no sentido de sensibilizar os pais e encarregados de educação para a importância de participação.	Gestão dos horários dos elementos da equipa para a realização de reuniões de trabalho (dificuldade em articular os tempos de trabalho comum)
A importante colaboração dos titulares/directores de turma	O processo de preenchimento da grelha de autoavaliação pela equipa nem sempre foi simples, devido à falta de domínio do modelo CAF.
O empenhamento da Equipa de Auto-Avaliação no cumprimento dos prazos assumidos na estratégia do Projecto.	Nível de literacia do Pessoal não Docente.
O contributo dos Serviços Administrativos e da Direcção no fornecimento dos elementos e informações necessárias a uma visão objectiva e próxima da realidade da nossa escola.	
A participação no processo de inquérito por parte de toda a comunidade educativa.	
O apoio da empresa AnotherStep.	

⁸ As condições necessárias e suficientes que foram indispensáveis para que o processo de auto-avaliação se tenha concretizado

⁹ O que influenciou negativamente a concretização do processo de auto-avaliação

5 Conclusão

O processo de auto-avaliação da escola, com base no modelo CAF, permitiu constatar que:

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objectivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão da escola nas diferentes áreas;
- 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).
- Por se tratar de uma primeira implementação do processo, a sistematização de algumas actividades do mesmo ainda se encontra numa fase embrionária, pelo que a perspectiva da EAA, patente na *Tabela 3 – Análise Crítica* deverá servir de referência para o próximo ciclo;
- A constituição da EAA permite um conhecimento global da organização, sob os seus diversos aspectos e visões, pela amplitude e representatividade da mesma;
- Nos critérios de meios, é necessária uma maior monitorização e avaliação das iniciativas planeadas e implementadas, com ênfase nos critérios 2 *Planeamento e Estratégia* e 5 *Processos*;
- Nos critérios de resultados, é necessário um maior grau de consecução dos resultados orientados para as pessoas (pessoal docente e pessoal não docente) e dos *Resultados de Desempenho-Chave*;
- Denota-se uma preocupação da equipa de auto-avaliação em relacionar os critérios de meios com os respectivos critérios de resultados;
- 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);
- Verifica-se com muita frequência uma concordância directa entre as opiniões da Comunidade Educativa e as avaliações da EAA. Contudo, a grande percentagem de não sabe ou não responde, deverá ser levada em linha de conta, pois reflecte um grande desconhecimento das práticas efectuadas no agrupamento. Uma das medidas a concretizar poderá passar por uma necessidade de melhorar a evidenciação de alguns processos, e mesmo validação da forma como a comunicação tem sido efectuada interna e externamente;

- A comunidade educativa tem, no geral, uma opinião muito positiva acerca do Agrupamento, com destaque para os alunos e encarregados de educação;
- Salienta-se também a excelente relação, unanimemente reconhecida, entre os elementos da comunidade educativa;
- Recomenda-se a necessidade de implementação de práticas sistemáticas de divulgação dos documentos orientadores da vida da Escola, bem como das parcerias estabelecidas e da utilização dos recursos, junto da comunidade escolar;
- 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).
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de auto-avaliação;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projecto.

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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