

# RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

2014/2016

Agrupamento de Escolas José Estêvão

## Conteúdo

1. ENQUADRAMENTO .....	9
1.1. A autoavaliação nas organizações escolares.....	9
1.2. Objetivos do relatório de autoavaliação .....	9
1.3. Caracterização sumária do agrupamento .....	9
1.3.1. Alunos.....	10
1.3.2. Docentes.....	12
1.3.3. Pessoal não docente .....	12
1.3.4 Oferta formativa.....	12
1.3.5. Qualificação e Ensino Profissional (CQEP).....	13
1.3.6 Instalações escolares, serviços e equipamentos.....	13
1.3.7 Sucesso escolar.....	14
1.3.8 O processo de autoavaliação no Agrupamento de Escolas José Estêvão .....	14
2. OBJETIVO DA AUTOAVALIAÇÃO .....	15
2.1. Principais objetivos da autoavaliação .....	15
3. MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO UTILIZADO .....	15
3.1. Objetivos CAF .....	15
3.2. Estrutura do Modelo CAF .....	16
4. INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA .....	17
4.1. Equipa de autoavaliação .....	17
4.2. Constituição da equipa de autoavaliação .....	17
4.3. Metodologia adotada.....	17
4.4. Calendarização do Projeto .....	18
4.5. Instrumentos de avaliação .....	19
4.5.1 Grelha de Autoavaliação .....	19
4.5.2 Questionários .....	22
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO - Análise quantitativa e qualitativa .....	24
5.1 Resultados dos questionários aplicados ao Pessoal Docente.....	25
5.1.2 Critérios .....	25
5.1.3 Subcritérios e Indicadores.....	25
5.2 Resultados dos questionários aplicados aos Encarregados de Educação.....	36
5.2.1 Resultados por níveis de ensino.....	36
5.2.2 Indicadores do Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes” .....	38

---

5.2.3 Indicadores por ano de escolaridade .....	39
5.3 Resultados dos questionários aplicados aos Alunos. ....	43
5.3.1 Resultados por níveis de ensino .....	43
5.3.2 Indicadores do Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes” .....	44
5.3.3 Indicadores por ano de escolaridade .....	46
5.4 Resultados dos questionários aplicados ao Pessoal Não Docente. ....	49
5.4.1 – Subcritérios e Indicadores .....	50
5.5 Resultados globais do Agrupamento (por critério e diferentes grupos da comunidade educativa).....	59
6. SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	60
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO - Análise quantitativa e qualitativa .....	61
7.1 Médias por critério das GAA .....	61
7.2 Médias por Subcritério das GAA .....	62
7.3. Médias por Indicadores das GAA .....	63
7.3.1 Pontos fortes .....	63
7.3.2 Oportunidades de melhoria (pontos fracos).....	65
7.4 Evidências.....	66
8. CONCLUSÃO .....	66
10. NOTA FINAL.....	67

Índice de tabelas

Tabela 1: Número de alunos do pré-escolar .....	11
Tabela 2: Número de alunos do 1º ciclo .....	11
Tabela 3: Número de alunos do 2º ciclo .....	11
Tabela 4: Número de alunos do 3º ciclo .....	11
Tabela 5: Número de alunos do ensino secundário.....	11
Tabela 6: Alunos beneficiários de apoios no âmbito da Ação Social Escolar (por escola e escalão) .....	12
Tabela 7: Pessoal docente por categoria .....	12
Tabela 9: Pessoal não docente por vínculo e categoria .....	12
Tabela 10: Sistema de pontuação - Critérios Meios (adaptado da CAF 2006).....	21
Tabela 11: Sistema de pontuação - Critérios Resultados (adaptado da CAF 2006).....	22
Tabela 12: Critérios Avaliados.....	23
Tabela 13: 1.1 - Dar uma orientação à organização desenvolvendo visão, missão e valores ....	26
Tabela 14: 1.2 - Gerir a instituição de ensino e formação, o desempenho e a melhoria contínua .....	26
Tabela 15: 1.3 - Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta ..	26
Tabela 16: 1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas .....	26
Tabela 17: 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.....	27
Tabela 18: 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida.....	27
Tabela 19: 2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular.....	27
Tabela 20: 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.....	28
Tabela 21: 3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia.....	28
Tabela 22: 3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.....	28
Tabela 23: 3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar .....	29
Tabela 24: 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.....	29
Tabela 25: 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos .....	29
Tabela 26: 4.3 - Gerir os recursos financeiros.....	29
Tabela 27: 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação.....	30
Tabela 28: 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos .....	30
Tabela 29: 4.6 - Gerir os recursos materiais.....	30
Tabela 30: 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas .....	31
Tabela 31: 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos / formandos e partes interessadas.....	31
Tabela 32: 5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações relevantes .....	32
Tabela 33: 6.1 - Medições da Perceção.....	32

---

Tabela 34: 6.2 - Medições do Desempenho.....	32
Tabela 35: 7.1 - Medições da Percepção.....	33
Tabela 36: 7.2 - Medições do Desempenho.....	33
Tabela 37: 8.1 - Medições da Percepção.....	34
Tabela 38: 8.2 - Medições do Desempenho.....	34
Tabela 39: 9.1 - Resultados externos: resultados e impactes em relação aos objetivos.....	34
Tabela 40: 9.2 - Resultados internos: nível de eficiência.....	34
Tabela 41: Organização da informação por questões (encarregados de educação).....	38
Tabela 42: 6 - Resultados orientados para os cidadãos/clientes.....	44
Tabela 43: 1.1 - Dar uma orientação à organização desenvolvendo visão, missão e valores ....	50
Tabela 44: 1.2 - Gerir a instituição de ensino e formação, o desempenho e a melhoria contínua .....	50
Tabela 45: 1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.....	51
Tabela 46: 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.....	51
Tabela 47: 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida.....	51
Tabela 48: 2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular.....	51
Tabela 49: 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.....	52
Tabela 50: 3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia.....	52
Tabela 51: 3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.....	52
Tabela 52: 3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar.....	53
Tabela 53: 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.....	53
Tabela 54: 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.....	53
Tabela 55: 4.3 - Gerir os recursos financeiros.....	53
Tabela 56: 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação.....	53
Tabela 57: 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos.....	54
Tabela 58: 4.6 - Gerir os recursos materiais.....	54
Tabela 59: 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas.....	54
Tabela 60: 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/formandos e partes interessadas.....	54
Tabela 61: 5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações relevantes.....	55
Tabela 62: 6.1 - Medições da Percepção.....	55
Tabela 63: 6.2 - Medições do Desempenho.....	55
Tabela 64: 7.1 - Medições da Percepção.....	56
Tabela 65: 7.2 - Medições do Desempenho.....	56
Tabela 66: 8.1 - Medições da Percepção.....	57
Tabela 67: 8.2 - Medições do Desempenho.....	57

---

Tabela 68: 9.1 - Resultados externos: resultados e impactes em relação aos objetivos.....	57
Tabela 69: 9.2 - Resultados internos: nível de eficiência .....	57
Tabela 70: Resultados da EAA (I).....	62
Tabela 71: Resultados da EAA (II).....	62

## Índice de figuras

Figura 1 :Estrutura CAF in Manual CAF Educação 2013 .....	16
Figura 2: Conceitos chave para o preenchimento da GAA.....	20
Figura 3: Docentes – distribuição da média por critério .....	25
Figura 4: Gráfico resultados dos docentes versus liderança.....	25
Figura 5: Docentes versus Planeamento e Estratégia .....	27
Figura 6: Docentes versus Pessoas.....	28
Figura 7: Docentes versus Parcerias e Recursos .....	29
Figura 8: Docentes versus Processos .....	30
Figura 9: Docentes vs Resultados orientados para os cidadãos/clientes .....	32
Figura 10: Docentes versus Resultados relativos às Pessoas.....	33
Figura 11: Docentes versus impacte na Sociedade.....	33
Figura 12: Docentes vs Resultados de Desempenho Chave .....	34
Figura 13 – Resultados E. Educação – Distribuição médias por níveis de ensino .....	36
Figura 13: Resultados E. Educação I.....	39
Figura 14: Resultados E. Educação II.....	39
Figura 15: Resultados E. Educação III.....	40
Figura 16: Resultados E. Educação IV.....	40
Figura 17: Resultados E. Educação V.....	41
Figura 19: Resultados Alunos – Distribuição médias por critério 6 .....	43
Figura 19: Resultados Alunos I.....	46
Figura 20: Resultados Alunos II.....	46
Figura 21: Resultados Alunos III.....	47
Figura 22: Resultados Alunos IV.....	47
Figura 23: Resultados Alunos V.....	48
Figura 24: Resultados Alunos VI.....	48
Figura 26: PND – Distribuição médias por critério.....	49
Figura 27: Pessoal N. Docente versus Liderança.....	50
Figura 28: Pessoal N. Docente versus Planeamento e Estratégia .....	51
Figura 29: Pessoal N. Docente versus Pessoas.....	52
Figura 30: Pessoal N. Docente versus Parcerias e Recursos .....	53
Figura 31: Resultados Pessoal N. Docente V.....	54
Figura 32: Pessoal N. Docente versus Resultados Orientados para os Cidadãos .....	55
Figura 33: Pessoal N. Docente versus Resultados relativos às Pessoas.....	56
Figura 33: Pessoal N. Docente versus impacte na Sociedade.....	56
Figura 35: Pessoal N. Docente versus Resultados Orientados para os Cidadãos .....	57
Figura 36: Comunidade Educativa – Distribuição médias por critério.....	59

## Índice de siglas

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação</li></ul> <hr/>   |
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• CAF - Modelo Common Assessment Framework</li><li>• CEF - Cursos de Educação e Formação</li></ul>   |
| <b>C</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• CPCJ - Comissão de Proteção de Crianças e Jovens</li><li>• CQEP - Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional</li><li>• CSAE – Chefe de Serviços de Administração Escolar</li></ul> <hr/>   |
| <b>D</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• DREC - Direção Regional do Educação do Centro</li><li>• DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público</li></ul> <hr/>  |
| <b>E</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• EAA – Equipa de Autoavaliação</li><li>• EE – Encarregados de Educação</li><li>• EFA - Cursos de Educação e Formação de Adultos</li></ul> <hr/>   |
| <b>G</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• GRC - Gabinete de Resolução de Conflitos</li><li>• GAA – Grelha de Autoavaliação</li></ul> <hr/>   |
| <b>I</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional</li></ul> <hr/>  |
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>• PAAA - Plano Anual de Atividades do Agrupamento</li><li>• Papis - Plano de Acompanhamento Pedagógico Individual</li><li>• PCA - Percursos Escolares Alternativos</li></ul>   |
| <b>P</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• PD – Pessoal Docente</li><li>• PDCA - Planear, Executar, Rever/Avaliar e Ajustar</li><li>• PEI – Plano Educativo Individual</li><li>• PIEF - Programa Integrado de Educação e Formação</li><li>• PND – Pessoal Não Docente</li></ul> <hr/> |
| <b>R</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências</li></ul> <hr/>  |
| <b>S</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• SWOT - Matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</li></ul> <hr/>   |
| <b>U</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• UNESCO - United Nations Educational Scientific and Cultural Organization</li></ul> <hr/>   |



## 1. ENQUADRAMENTO

### 1.1. A autoavaliação nas organizações escolares

As escolas sempre fizeram um esforço de autoconhecimento e reflexão sobre os resultados escolares e a prestação do serviço educativo, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino; no entanto, este trabalho torna-se, muitas vezes, dificilmente mensurável. A partir de 2001 há recomendações da União Europeia e do Parlamento Europeu que, com o objetivo de promover a aprendizagem e melhorar as escolas, incentivam a autoavaliação das organizações escolares e, em 2002, a Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro torna obrigatória a avaliação interna e externa na regulação da melhoria do desempenho das organizações escolares. Na lei nº 31 /2012 institui-se um sistema de autoavaliação da educação e do ensino não superior “-define-se a estrutura da avaliação com base na autoavaliação e na avaliação externa” (artigo 5º), “determina-se o carácter obrigatório da autoavaliação” (artigo 6º) e “o grau de abrangência e complementaridade da avaliação externa” (artigo 8º). A autoavaliação define-se como um instrumento indispensável à promoção da qualidade educativa e à melhoria da qualidade das organizações escolares.

O programa nacional de avaliação externa das escolas, iniciado em 2006, reforçou junto das mesmas a necessidade de promover/implementar mecanismos de autoavaliação. Atualmente o decreto-lei nº 137/2012 de 2 de Julho, ainda que alterando o decreto-lei nº75/2008 de 22 de Abril, mantém o paradigma da visibilidade e da prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar, o que será de todo impossível sem a aplicação de um modelo de autoavaliação coerente e adequado à organização. Em suma, desde 1998 até 2012, a tutela tem produzido legislação que visa garantir que as organizações escolares desenvolvem processos coerentes de autoavaliação para, a partir do diagnóstico da organização, avaliar e monitorizar periodicamente as atividades, implementar as medidas de melhoria adaptadas à organização e aos recursos disponíveis e tornar os resultados da autoavaliação um instrumento determinante para as tomadas de decisão por parte dos órgãos de gestão.

### 1.2. Objetivos do relatório de autoavaliação

São objetivos deste relatório de autoavaliação:

- Fazer uma caracterização sumária do Agrupamento;
- Apresentar o Modelo que serviu de base ao desenvolvimento deste trabalho;
- Apresentar os instrumentos utilizados e a metodologia adotada;
- Apresentar resultados qualitativos e quantitativos, dando conta dos pontos fortes e das áreas a melhorar;
- Fazer uma análise crítica do processo;
- Apresentar conclusões.

### 1.3. Caracterização sumária do agrupamento

O Agrupamento de Escolas José Estêvão foi constituído em 2013 por decisão da Direção Regional do Educação do Centro (DREC) e é composto por sete escolas:

- EB 1 de Areias de Vilar
- Centro Educativo dos Areais
- Centro Educativo da Presa
- Centro Educativo de S. Bernardo
- Centro Educativo do Solposto
- A EB 2 de S. Bernardo
- A ES José Estêvão (escola sede)

O Agrupamento de Escolas José Estêvão serve a região de Aveiro. A sua dimensão e a dispersão geográfica dos alunos que abrange representam grande diversidade e heterogeneidade socioeconómica e cultural.

Neste concelho, os setores secundário e terciário destaca-se em relação aos restantes, com especial relevo para a indústria e o comércio (mais de 80%). Os ramos com maior representatividade são a indústria metalomecânica e metalúrgica, a indústria cerâmica e da celulose.

É um Agrupamento com 2700 alunos, distribuídos por 79 turmas, 206 professores e educadores, 1 técnico superior, 14 assistentes técnicos, 47 assistentes operacionais e 2 CSAE.

### **1.3.1. Alunos**

No ano letivo de 2014-2015, matricularam-se no Agrupamento cerca de 2700 alunos.

Uma percentagem aproximada de 4% dos alunos tem necessidades educativas especiais e encontram nos docentes e funcionários, na organização das atividades educativas e nas condições físicas, o apoio necessário e adequado às suas necessidades de aprendizagem e construção de um projeto de vida.

Maioritariamente, os alunos são de nacionalidade portuguesa; no entanto, frequentam as escolas do agrupamento alunos de outras 30 nacionalidades. Os países com uma representação mais significativa são: Brasil, França, Venezuela e Ucrânia.

A diversidade de percursos curriculares e de nacionalidades são fatores que contribuem para a riqueza e dinâmica educativa do Agrupamento.

Excluindo os formandos dos Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) e a educação Pré-Escolar, são apoiados pela Ação Social Escolar um número bastante elevado de alunos/famílias com necessidade de auxílio económico, o que indicia a existência, no momento presente, de uma população economicamente desfavorecida.

Nas tabelas 1 a 5 é feita uma apresentação sumária da população escolar/alunos, com dados relativos ao início do ano letivo.

Tabela 1: Número de alunos do pré-escolar

Escola	Idade/anos				Nº de salas	Total	Crianças NEE
	3	4	5	6			
Areais	1	5	4	7	1	17	
Presa	2	5	6	5	1	18	
S. Bernardo	5	18	20	8	2	51	
Solposto	7	20	10	11	2	48	
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>134</b>	

Tabela 2: Número de alunos do 1º ciclo

Escola	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	Total de alunos	Nº de turmas	Nº alunos NEE
Areais	12	16	17	8	53	3	4
Areias de Vilar	24	0	0	25	49	2	0
Presa	7	12	8	12	39	2	1
S. Bernardo	74	98	94	90	356	15	6
Solposto	26	29	29	20	104	5	8
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>155</b>	<b>148</b>	<b>155</b>	<b>601</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

Tabela 3: Número de alunos do 2º ciclo

Escola	5º Ano	6º Ano	Total de alunos	Nº de turmas	Nº alunos NEE
EB 2 S. Bernardo	102	121	223	9	7

Tabela 4: Número de alunos do 3º ciclo

Escola	7º Ano	8º Ano	9º Ano	Voc.	Total de alunos	Nº de turmas	Nº alunos NEE
EB 2 S. Bernardo	98	59	113	16	286	11	19
ES José Estêvão	120	140	142	0	402	14	13
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>199</b>	<b>255</b>	<b>16</b>	<b>688</b>	<b>24</b>	<b>32</b>

Tabela 5: Número de alunos do ensino secundário

Escola	Ano	Nº de alunos	Nº de turmas	Nº alunos NEE
ES José Estêvão	10º Ano	291	10	12
	11º Ano	272	10	6
	12º Ano	202	8	-
	Profis. 1º ano	83	4	-
	Profis. 2º ano	67	3	2
	Profis. 3º ano	25	3	1
	EFA	25	1	-
<b>Total</b>		<b>1011</b>	<b>39</b>	<b>21</b>

Tabela 6: Alunos beneficiários de apoios no âmbito da Ação Social Escolar (por escola e escalão)

Escola	Escalão		Total de Alunos	%
	A	B		
Areais	46	7	53	100%
Areias de Vilar	4	2	49	12%
Presa	10	5	39	38%
S. Bernardo	29	49	356	22%
Solposto	25	16	104	39%
EB 2 S. Bernardo	72	68	500	28%
J. Estêvão	148	131	1413	18%
<b>Total</b>	<b>334</b>	<b>278</b>	<b>2514</b>	<b>24%</b>

### 1.3.2. Docentes

O corpo docente é constituído por 206 professores e educadores (Tabela 7 e **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**). Os docentes estão organizados por 6 departamentos, de acordo com o Regulamento Interno do Agrupamento

Tabela 7: Pessoal docente por categoria

Q. A.	QZP	Contratado	Outro	TOTAL
173	32	1	0	206

### 1.3.3. Pessoal não docente

Exercem funções no Agrupamento 63 funcionários, distribuídos por assistentes técnicos e assistentes operacionais. A Tabela 8 representa o pessoal não docente por vínculo e categoria. Os técnicos superiores são: uma psicóloga.

Tabela 8: Pessoal não docente por vínculo e categoria

Vínculo/categoria	Assistente operacional	Assistente técnico	Técnico superior	Chefe de SAE
Contrato por tempo indeterminado	48	14	1	2
Contratado a termos parcial	14	0	0	0
Contrato de emprego e inserção	1	0	0	0
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

### 1.3.4 Oferta formativa

Para além dos ensino regular, o agrupamento integra um conjunto de respostas diversificadas e específicas, nomeadamente: Cursos Profissionais, Educação e Formação de Adultos (EFA), Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) e Cursos Vocacionais (RAF e REP).

No 1º ciclo de ensino, para além das disciplinas regulares, as escolas do Agrupamento ofereceram, no ano letivo de 2014-2015, Inglês, Atividade Física e Desportiva, Música, Expressão Dramática e Expressão Plástica.

No 2º e 3º ciclos e ensino secundário, o Agrupamento oferece Inglês, Francês e Espanhol como línguas estrangeiras. No ensino secundário, a oferta formativa abrange os cursos científico-humanísticos de Ciências e Tecnologias, de Línguas e Humanidades e de Artes Visuais e, no ensino profissional, têm-se ajustado os recursos da escola aos interesses dos alunos, aos recursos locais e regionais e ao tecido empresarial e social da região. No ensino secundário, os alunos encontram-se distribuídos pelo ensino regular e pelo ensino profissional.

### **1.3.5. Qualificação e Ensino Profissional (CQEP)**

O Agrupamento de Escolas José Estêvão foi selecionado pela Agência Nacional para a Qualificação (ANQEP) como entidade promotora de um Centro para a Qualificação e Ensino Profissional (CQEP), aprovado pelo Despacho nº 1465/2014 de 29 de Janeiro de 2014, com sede na EB 2 S. Bernardo.

O CQEP é uma estrutura que pretende assegurar a prestação de um serviço de qualidade, no domínio da orientação de jovens e adultos, com enfoque na informação sobre ofertas escolares, profissionais ou de dupla certificação e destina-se a todos os que procuram uma qualificação, tendo em vista o prosseguimento de estudos e/ou uma transição/reconversão para o mercado de trabalho. A atividade a desenvolver pelo CQEP inclui processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) na sua vertente escolar.

### **1.3.6 Instalações escolares, serviços e equipamentos**

As instalações das escolas do Agrupamento apresentam um nível de qualidade e segurança adequados à sua função.

A Escola Básica Integrada de São Bernardo é do Plano Centenário e foi totalmente reabilitada, tendo reaberto em 2009/2010. Tem no rés-do-chão quatro salas de Jardim de Infância, casas de banho para crianças e adultos, uma sala de trabalho para as educadoras, cozinha / refeitório, polivalente, átrio coberto, recinto escolar com equipamentos parque infantil; no 1º andar tem 8 salas de aula, 1 sala de apoio, biblioteca, sala de professores, átrio coberto, reprografia e campo de jogos.

A Escola Básica Integrada do Solposto é do Plano Centenário. A Escola Básica tem 6 salas e o Jardim de infância tem 2 salas. A escola tem biblioteca, refeitório e átrio coberto.

A Escola integrada dos Areais tem 6 salas, das quais uma está destinada ao jardim de infância. Dispões ainda de um refeitório e de uma área coberta.

A Escola Básica de Areias de Vilar tem apenas 2 salas. Dispões ainda de um refeitório e de uma área coberta.

A Escola Básica da Presa tem apenas 2 salas. Dispões ainda de um refeitório e de uma área coberta.

A Escola Básica nº 2 de São Bernardo, com uma área de cerca de 18 mil m<sup>2</sup>, tem capacidade para 30 turmas e foi inaugurada em 1994. Além das salas de aula e de apoio, num total de 26, esta escola tem um pavilhão desportivo, com infraestruturas de suporte às funções desportivas, uma sala de alunos, uma sala para professores, vários gabinetes de trabalho, dois

gabinetes da direção, uma biblioteca, uma secretaria, um gabinete de primeiros socorros, uma reprografia, uma papelaria, um refeitório, uma cozinha com arrumos e um bar. A escola dispõe de instalações adequadas e bem equipadas a nível tecnológico. Nesta escola funciona ainda uma extensão do 1º ciclo com 10 salas.

A Biblioteca Escolar articula-se com as redes de informação e de Bibliotecas, de acordo com o Manifesto IFLA/UNESCO para as Bibliotecas Escolares e os princípios da Rede de Bibliotecas Escolares do Ministério da Educação. Funciona num espaço adequado e com horário compatível com o horário letivo, tem um plano de atividades dinâmico e ajustado às necessidades dos alunos, tanto ao nível do apoio curricular, como no âmbito da ocupação dos tempos livres. Em virtude de se tratar de um espaço provido de diversos recursos educativos, assume um papel importante no apoio ao desenvolvimento dos objetivos programáticos. Articulada com o plano tecnológico, torna-se um espaço de referência na utilização e diversificação dos recursos pedagógicos e do fundo documental.

Em 2011 a Escola Secundária José Estêvão foi alvo de uma intervenção de requalificação do espaço escolar. Atualmente, a escola dispõe de instalações seguras, acessíveis e inclusivas para todos. Para além das 46 salas de aulas, apetrechadas com recursos multimédia, possui laboratórios, salas de informática e espaços oficinais bem apetrechados e motivadores para o trabalho experimental, técnico e/ou criativo. Possui também ginásio, pavilhão e espaços exteriores bem adaptados e equipados para a prática de várias modalidades, espaços de convívio flexíveis e abertos, biblioteca com o espaço de leitura e uma sala multimédia, reprografia, bar e refeitório, que funciona também como sala do aluno. Tem ainda instalações específicas para a Associação de Estudantes e Associação Pais e Encarregados de Educação.

A Escola Secundária José Estêvão serve não só os alunos da cidade, como também os alunos oriundos dos restantes concelhos, sobretudo no curso C.H. de Artes Visuais, uma vez que é o único agrupamento do concelho que oferece este curso.

### **1.3.7 Sucesso escolar**

O sucesso escolar é uma meta estruturante da ação educativa de todo o Agrupamento, contendo o Projeto Educativo orientações para melhorar os resultados escolares. Existe um esforço continuado em torno da melhoria da qualidade do ensino, de procura de caminhos para diminuir o insucesso e para valorizar o trabalho.

A taxa de abandono, sem certificação, é baixa. Os resultados escolares do ano letivo 2014/2015 constam do projeto educativo, que os irá atualizar anualmente.

### **1.3.8 O processo de autoavaliação no Agrupamento de Escolas José Estêvão**

Pretende-se com este ponto apresentar uma breve resenha do processo de autoavaliação do agrupamento, quando este era constituído por duas unidades orgânicas distintas, bem como o processo, após a constituição do agrupamento.

O agrupamento resultou da fusão de duas unidades orgânicas de grandes dimensões que tinham sido objeto de avaliação externa em 2007, no caso da Escola Secundária José Estêvão, e em 2011, no Agrupamento de Escolas de S. Bernardo. Desta avaliação externa resultou a

promoção da autoavaliação. Em 2012/2013 é constituído o atual agrupamento e em 2015 foi criado uma equipa de autoavaliação no agrupamento.

A constituição do agrupamento também obrigou à elaboração atempada do Regulamento Interno e do Projeto Educativo.

Houve sempre a preocupação de refazer o processo de autoavaliação; contudo, a escassez de horas da componente não letiva dos docentes e, acima de tudo, a perceção de que seria necessária “ajuda” para retomar o processo como um todo, adiaram por um ano a constituição de uma primeira equipa de autoavaliação do agrupamento, que será o motor de todo o processo.

## **2. OBJETIVO DA AUTOAVALIAÇÃO**

### **2.1. Principais objetivos da autoavaliação**

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

## **3. MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO UTILIZADO**

Em 2010, um vasto grupo de pessoas de diferentes países europeus desenvolveu uma versão da CAF, especificamente direcionada para o setor da educação, destinada a todas as instituições de ensino e formação europeias. Porém, fruto de um estudo aprofundado sobre a utilização do modelo CAF 2006, fez-se uma revisão do mesmo, que se traduziu no lançamento do modelo CAF 2013, publicado em Portugal pela DGAEP (Direção Geral de Administração e Emprego Público – Ministério das Finanças) e por nós utilizado no desenvolvimento deste trabalho.

### **3.1. Objetivos CAF**

A CAF visa ser o catalisador para um processo pleno de melhoria no seio da organização e tem cinco objetivos principais:

1. Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
2. Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;

3. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
5. Facilitar o *bench learning* entre organizações do setor público.

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

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

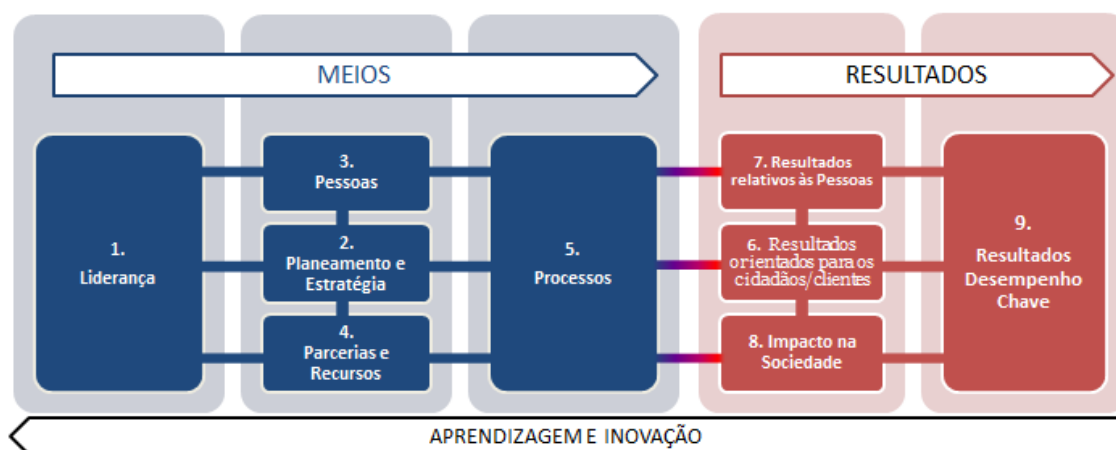
O recurso ao modelo CAF permite às escolas atuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, e prepararem a avaliação externa institucional, quer através da antecipação da identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, quer através da preparação da justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção Geral da Educação). A autoavaliação permite ainda a divulgação dos resultados obtidos junto da comunidade, contribuindo para o seu reconhecimento público.

Refira-se que a aplicação do Modelo CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas, levada a cabo pela Inspeção Geral da Educação (IGE), pois contempla aspetos comuns.

### 3.2. Estrutura do Modelo CAF

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

Figura 1 :Estrutura CAF in Manual CAF Educação 2013





Os critérios de 1 a 5 dizem respeito às práticas gestonárias de uma organização: os designados Meios. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Os critérios de 6 a 9 são avaliados através de medidas de perceção e medições do desempenho. Cada critério está desdobrado num conjunto de subcritérios que identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Estes subcritérios são, por sua vez, desdobrados num conjunto de indicadores suscetíveis de ajuste à realidade de cada organização escolar. A integração das conclusões da avaliação dos critérios de meios e de resultados nas práticas gestonárias constitui o ciclo de inovação e aprendizagem contínuas que acompanha as organizações no seu percurso em direção à excelência.

Refira-se que as organizações que aplicaram o Modelo CAF de forma eficaz podem ser recompensadas com a distinção europeia “Effective CAF User”, que é válida durante dois anos. O Processo de Feedback Externo da CAF e a distinção de “Effective CAF User” são da responsabilidade dos Estados membros. Em Portugal, esta responsabilidade compete à Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

## **4. INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA**

### **4.1. Equipa de autoavaliação**

A decisão da adoção do Modelo CAF 2013 é da responsabilidade do Diretor do Agrupamento e a sua implementação da responsabilidade da equipa de autoavaliação. Para dar apoio ao processo de implementação da CAF 2013, o AEJE recorreu à consultoria externa da empresa Another Step, Lda., que ofereceu formação à equipa de autoavaliação e fez a validação da aplicação do modelo.

### **4.2. Constituição da equipa de autoavaliação**

A equipa atual, que frequentou a formação supra, é constituída pelos seguintes elementos:

- Ana Paula de Oliveira Carvalho Fonseca (Grupo 330)
- António Fernando Henriques da Costa (Grupo 510)
- José Alberto Loureiro Costa (Grupo 510)
- Margarida Maria Gomes Rodrigues (Grupo 110)
- Maria da Luz Moreira Tavares Pino (Grupo 500)

Pretendeu-se, assim, ter um grupo de trabalho com formação diversificada, que conseguisse realizar uma reflexão mais clara na análise de dados e uma maior e melhor visão, na construção das propostas de melhoria.

### **4.3. Metodologia adotada**

A metodologia utilizada pela equipa de autoavaliação nas suas reuniões de trabalho, no Agrupamento de Escolas José Estêvão, nos anos letivos 2014/2015 e 2015/2016, desenvolveu-se da seguinte forma.

- Definição, pelo Diretor, da intenção de dinamizar o processo de autoavaliação e seleção do modelo CAF 2013;
- Convite dirigido aos elementos para a constituição da Equipa de Autoavaliação (EAA);
- Frequência da Formação “Gestão da Melhoria e da Qualidade”, com a duração de 25 horas presenciais e dinamizada pela Another Step, Lda;
- Reunião da Equipa de Autoavaliação para definir a estratégia a seguir na aplicação do modelo CAF 2013;
- Reuniões da Equipa de Autoavaliação, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao pessoal docente (PD), pessoal não docente (PND), alunos e pais/encarregados de educação;
- Realização de sessões de sensibilização ao PD e PND sobre os objetivos a alcançar. Metodologia a seguir e a importância da participação responsável de todos os intervenientes no preenchimento dos questionários a aplicar;
- Desenvolvimento e comunicação de estratégia para aplicação e preenchimento dos questionários ao PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação;
- Preenchimento das Grelhas de Autoavaliação (GAA) pela equipa;
- Cada indicador dos critérios da CAF foi pontuado de acordo com a Grelha de pontuação dos “Critérios Meios” do Ciclo PDCA (Planear, Executar, Rever/Avaliar e Ajustar) e com base em evidências;
- Análise documental e levantamento de evidências;
- Diversas reuniões da Equipa de Autoavaliação para validação das evidências identificadas e harmonização da pontuação;
- Tratamento estatístico;
- Apuramento dos resultados dos questionários aplicados ao PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação;
- Elaboração do Diagnóstico Organizacional da Escola com base nos resultados dos questionários aplicados e da avaliação feita pela EAA na GAA;
- Reuniões da EAA para a elaboração do Relatório de Diagnóstico organizacional e das ações de melhoria a implementar.

#### **4.4. Calendarização do Projeto**

O Projeto teve início com a constituição da equipa de autoavaliação e a sua frequência da formação “Gestão da Melhoria e da Qualidade”, com a duração de 25 horas presenciais. Esta formação, dinamizada pela Another Step, Lda, teve início em 24 de fevereiro de 2015 e ficou concluída no dia 9 de janeiro de 2016.

O processo de autoavaliação foi feito ao ritmo possível do AEJE e em função dos recursos disponíveis para a sua consecução. As reuniões de trabalho da equipa de autoavaliação tiveram início em 2 de março de 2015, tendo-se seguido mais 27 reuniões de trabalho, conforme se apresenta no calendário abaixo.

É de referir que, para além do apresentado no calendário, houve ainda realização de trabalho autónomo.

Anos	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2016	2016	2016	2016	2016	2016
D/M	fev.	març	abril	junh	set	nov	dez	jan.	fev.	març	maio	junh	julho
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
	Reuniões de trabalho												
	Formação												

## 4.5. Instrumentos de avaliação

### 4.5.1 Grelha de Autoavaliação

A Grelha de Autoavaliação (GAA) baseia-se no modelo disponível no manual de apoio para a aplicação do Modelo CAF, da DGAEP, com as devidas adaptações às organizações escolares. Foi através deste documento que a EAA avaliou a organização escolar.

A EAA procedeu a uma análise aprofundada de cada um dos indicadores contemplados na GAA, tendo selecionado alguns dos constantes na mesma e introduzido outros, após reconhecimento dos aspetos principais a considerar no que respeita ao funcionamento e ao desempenho do Agrupamento. Assim, a GAA consiste num instrumento que contempla todos os indicadores selecionados pela EAA.

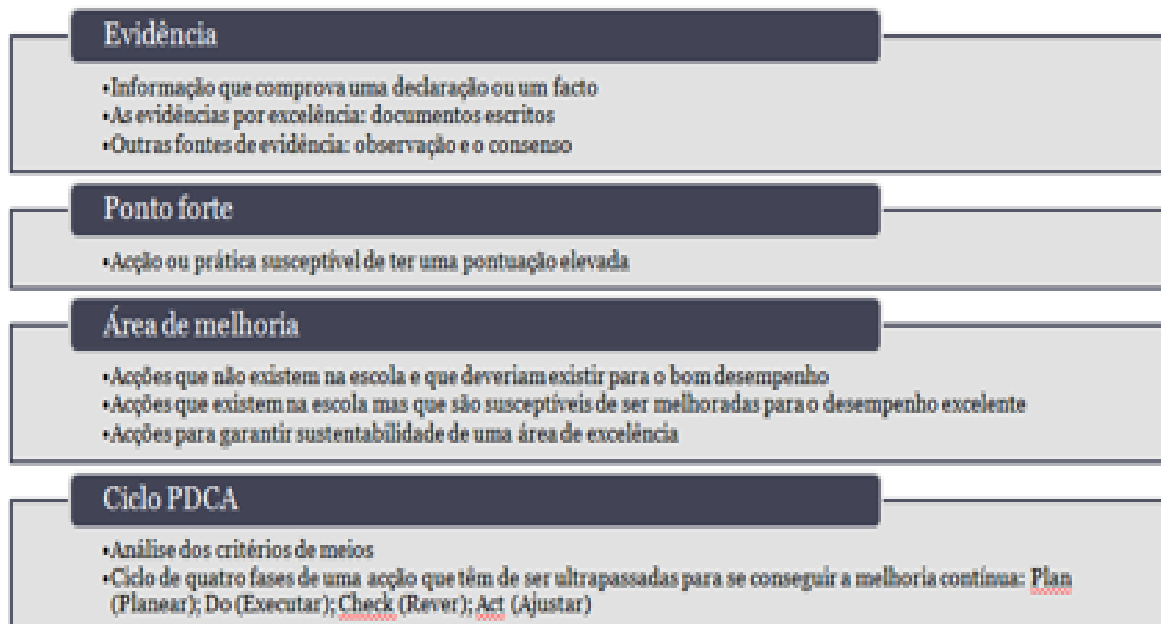
Para o preenchimento da GAA por parte da EAA, procuraram-se evidências para cada indicador de cada subcritério e, com base nas mesmas e no sistema de pontuação clássico do modelo CAF, atribuiu-se uma pontuação consensual e devidamente fundamentada a todos os indicadores da GAA.

Para o preenchimento da GAA e identificação das evidências, a equipa necessitou de ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento do Agrupamento. As evidências,

devendo ser preferencialmente concretas e objetivas, baseiam-se, sobretudo, em documentos escritos.

A equipa teve presentes alguns conceitos chave para o preenchimento da Grelha de Autoavaliação, sendo eles:

Figura 2: Conceitos chave para o preenchimento da GAA



Os Critérios “Meios” reportam-se ao que a Escola faz e à forma como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados.

Para avaliação dos Critérios "Meios", foi utilizado o seguinte sistema de pontuação clássico do modelo CAF, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Tabela 9: Sistema de pontuação - Critérios Meios (adaptado da CAF 2006)

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

Os Critérios “Resultados” medem as perceções, ou seja, o que os colaboradores pensam da organização, através de medidas de perceção e medições do desempenho.

Para avaliação dos Critérios "Resultados", deveria ser utilizado o seguinte sistema de pontuação clássico do modelo CAF, com as devidas alterações adaptadas às escolas. Porém, não havendo resultados decorrentes de uma ação avaliativa anterior, a EAA não pode proceder à sua avaliação, uma vez que ainda não existem termos de comparação.

Tabela 10: Sistema de pontuação - Critérios Resultados (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

A atribuição de uma pontuação a cada indicador do modelo CAF tem 4 objetivos principais:

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

#### 4.5.2 Questionários

O modelo de questionários aplicado pelo Agrupamento foi disponibilizado pela Another Step, Lda. e constitui um elemento fundamental na aplicação do Modelo CAF.

A aplicação dos questionários, cujo fim último consiste na melhoria da organização, das práticas e dos resultados, visaram a avaliação de nove Critérios:

Tabela 11: Critérios Avaliados

Critérios
1. Liderança
2. Planeamento e Estratégia
3. Pessoas
4. Parcerias e Recursos
5. Processos
6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes
7. Resultados relativos às pessoas
8. Impacte na sociedade
9. Resultados do desempenho chave

No sentido de construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação, a EAA, na voz do Diretor do Agrupamento e, posteriormente, dos órgãos de coordenação intermédia, informaram a mesma sobre o processo de inquirição e os seus objetivos, sensibilizando-a para a necessidade de colaboração através da resposta refletida aos questionários. Com efeito, um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação é a sua aceitação e o envolvimento da comunidade escolar neste processo, que se concretiza com o preenchimento dos questionários. Estes dão a possibilidade ao Agrupamento de conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o seu modo de funcionamento e desempenho, bem como aferir o grau de satisfação e de motivação para as atividades que a mesma desenvolve.

Todos os elementos da comunidade educativa foram chamados a responder aos questionários, tendo todo o processo de inquirição e tratamento de dados garantido a confidencialidade da identidade dos inquiridos.

Os questionários aplicados ao pessoal docente e ao pessoal não docente foram questionários abrangentes que permitem concluir sobre o nível de desempenho do Agrupamento e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados.

Os questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação foram direcionados apenas para o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*.

Cada inquirido pode dar a sua opinião sobre cada questão (Indicador) em “Propostas para melhorar/Observações” ou, no final do inquérito, através de resposta aberta, acerca dos aspetos do agrupamento que consideraram mais positivos e menos positivos.

Foi utilizada a escala de satisfação: 1 = pontuação mínima e 10 = pontuação máxima.

O inquérito por questionário foi composto por 70 questões de avaliação para os docentes, 30 questões de avaliação para os alunos, 23 questões de avaliação para os encarregados de educação e 34 questões de avaliação para o pessoal não docente.

A inquirição foi feita através da plataforma de questionários online da Another Step, Lda.

O tratamento estatístico dos questionários foi da responsabilidade exclusiva dos consultores externos Another Step, Lda; o que credibiliza o processo junto da comunidade educativa. Deste modo garante-se a máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

No que respeita aos critérios relativos aos Resultados, Critérios 6, 7, 8 e 9, não havendo resultados decorrentes de uma ação avaliativa anterior, não nos é possível avaliar os atuais resultados por comparação com resultados obtidos anteriormente, para assim se determinar o grau de melhoria de desempenho da nossa organização escolar. Assim sendo, a EAA atribuiu-lhes a pontuação de zero.

No entanto, com base nas pontuações obtidas através da aplicação do inquérito ao PD, PND e encarregados de educação e alunos, estes últimos direcionados para o critério 6 Resultados orientados para os cidadãos/clientes, iremos propôr ações de melhoria e estabelecer metas a atingir .

## **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO - Análise quantitativa e qualitativa**

Recolhidos e tratados os dados relativos aos inquéritos aplicados ao PD, Encarregados de Educação, Alunos e PND, 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.

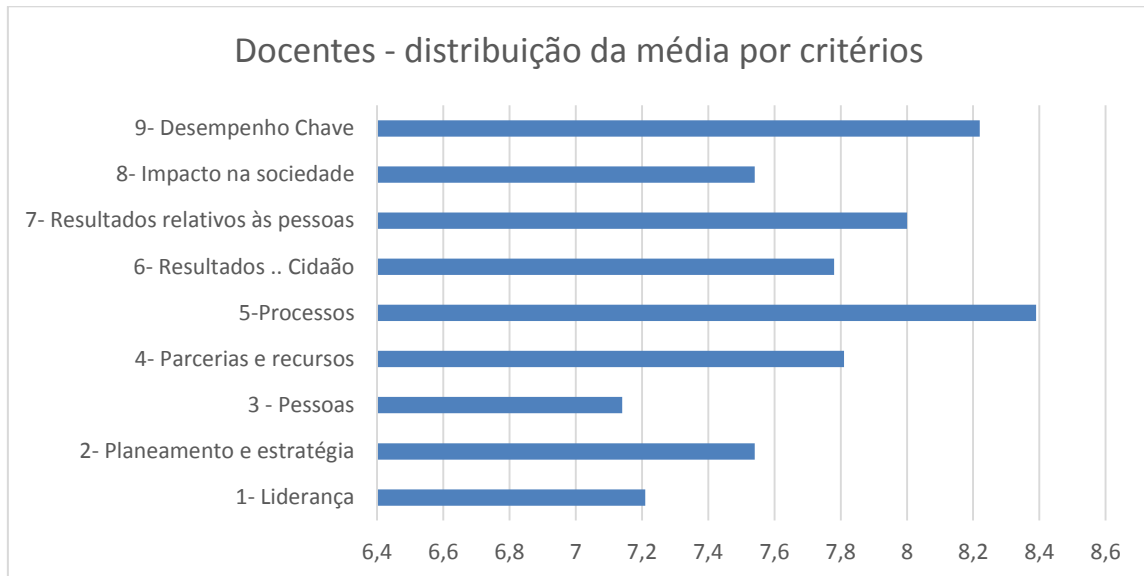
Na análise dos resultados obtidos, a EAA apontará como pontos fortes todos os Critérios e Indicadores pontuados com 8 ou mais pontos. Como aspetos a melhorar (pontos fracos), a EAA selecionará todos os Critérios e Indicadores pontuados abaixo de 6 pontos.



## 5.1 Resultados dos questionários aplicados ao Pessoal Docente.

### 5.1.2 Critérios

Figura 3: Docentes – distribuição da média por critério

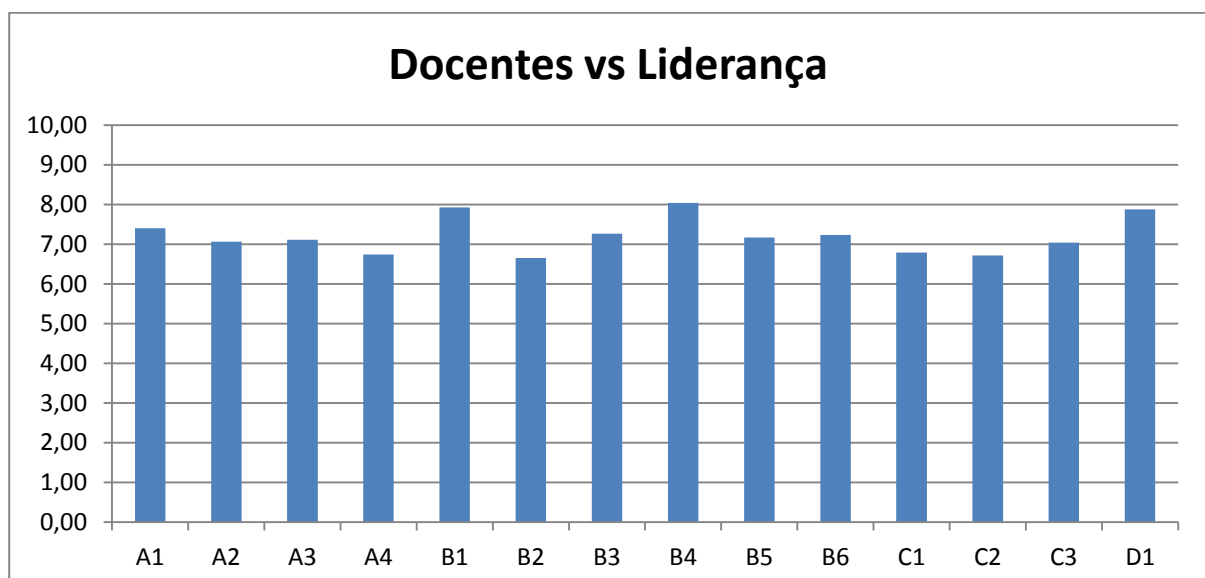


Numa análise global, ao nível da média obtida por Critério, podemos concluir que aqueles que se destacam pela sua pontuação mais baixa e que, embora não sendo pontos fracos, constituem áreas a desenvolver, são os Critérios "3 - Pessoas" e "1 - Liderança". Sobressaem com pontuação mais elevada, e como pontos fortes, os Critérios "5 – Processos" e "9 – Desempenho Chave".

### 5.1.3 Subcritérios e Indicadores

#### 5.1.3.1 Subcritério "Liderança"

Figura 4: Gráfico resultados dos docentes versus liderança



### 5.1.3.2 Indicadores do Subcritério “Liderança”

Tabela 12: 1.1 - Dar uma orientação à organização desenvolvendo visão, missão e valores

Questão	Indicador	Média
A1	O Conselho Geral aprova o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.	7,40
A2	O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projeto Educativo.	7,06
A3	A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.	7,11
A4	Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.	6,74

Tabela 13: 1.2 - Gerir a instituição de ensino e formação, o desempenho e a melhoria contínua

Questão	Indicador	Média
B1	Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.	7,92
B2	O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.	6,65
B3	O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente dos alunos.	7,27
B4	O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.	8,03
B5	Os órgãos de gestão e administração do agrupamento contribuem para a decisão através da inventariação dos problemas.	7,17
B6	As lideranças intermédias do agrupamento contribuem para a implementação das decisões dos órgãos de gestão de topo.	7,23

Tabela 14: 1.3 - Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta

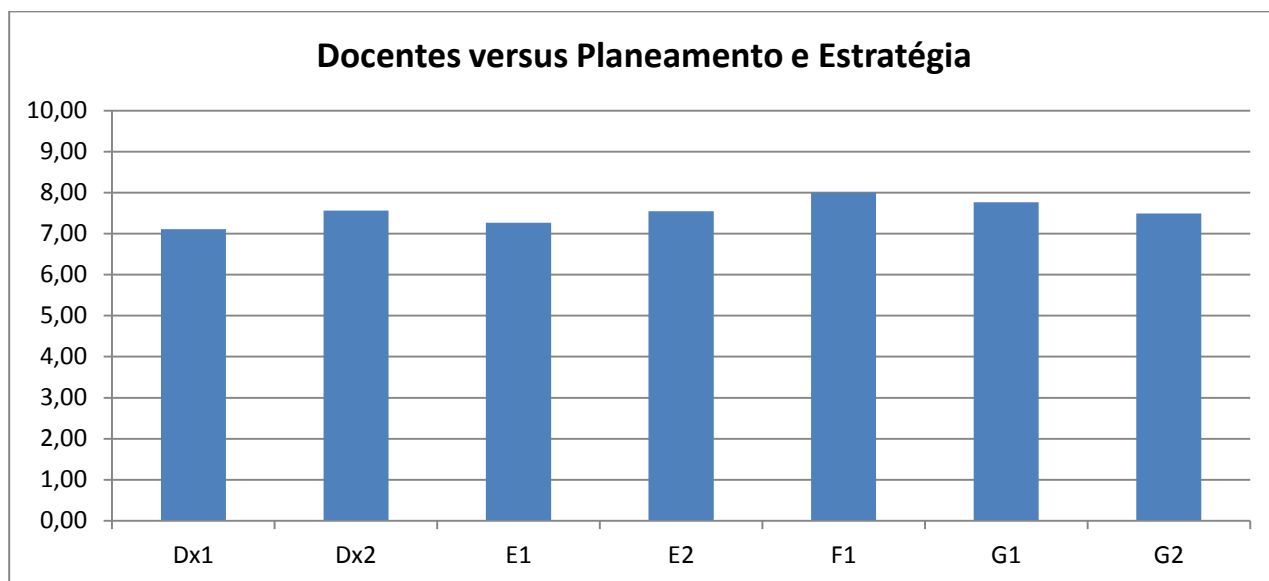
Questão	Indicador	Média
C1	A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento.	6,79
C2	A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, Pais/Encarregados de Educação, pessoal docente e pessoal não docente.	6,71
C3	O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.	7,03

Tabela 15: 1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas

Questão	Indicador	Média
D1	A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	7,88

### 5.1.3.3 Subcritério “Planeamento e Estratégia”

Figura 5: Docentes versus Planeamento e Estratégia



### 5.1.3.4 Indicadores do Subcritério “Planeamento e Estratégia”

Tabela 16: 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

Questão	Indicador	Média
Dx1	O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	7,11
Dx2	O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.	7,56

Tabela 17: 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida

Questão	Indicador	Média
E1	A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	7,27
E2	A Direção, em articulação com os órgãos de Gestão e Estruturas Educativas, define indicadores de desempenho interno.	7,55

Tabela 18: 2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular

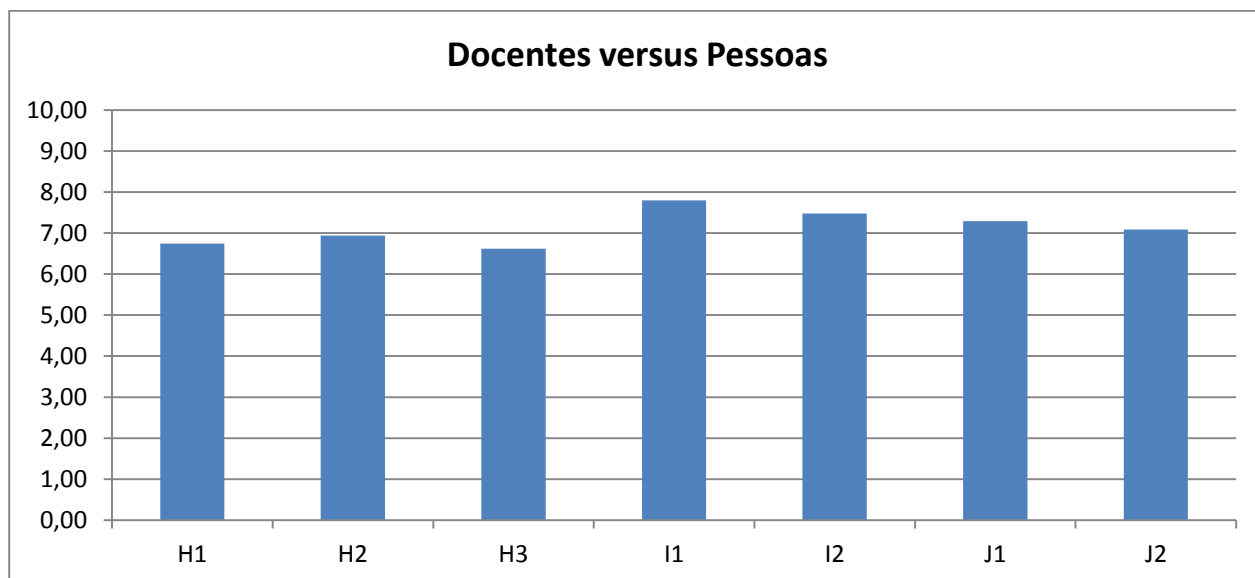
Questão	Indicador	Média
F1	A avaliação final de cada Plano Anual de Atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção / regulação para o Plano Anual de Atividades do ano seguinte.	8,00

Tabela 19: 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Questão	Indicador	Média
G1	As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).	7,77
G2	O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores.	7,50

### 5.1.3.5 Subcritério “Pessoas”

Figura 6: Docentes versus Pessoas



### 5.1.3.6 Indicadores do Subcritério “Pessoas”

Tabela 20: 3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia

Questão	Indicador	Média
H1	A Direção implica os professores na estratégia do agrupamento.	6,75
H2	A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos.	6,94
H3	A Direção possibilita momentos de trabalho entre pares por ano/disciplina.	6,62

Tabela 21: 3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais

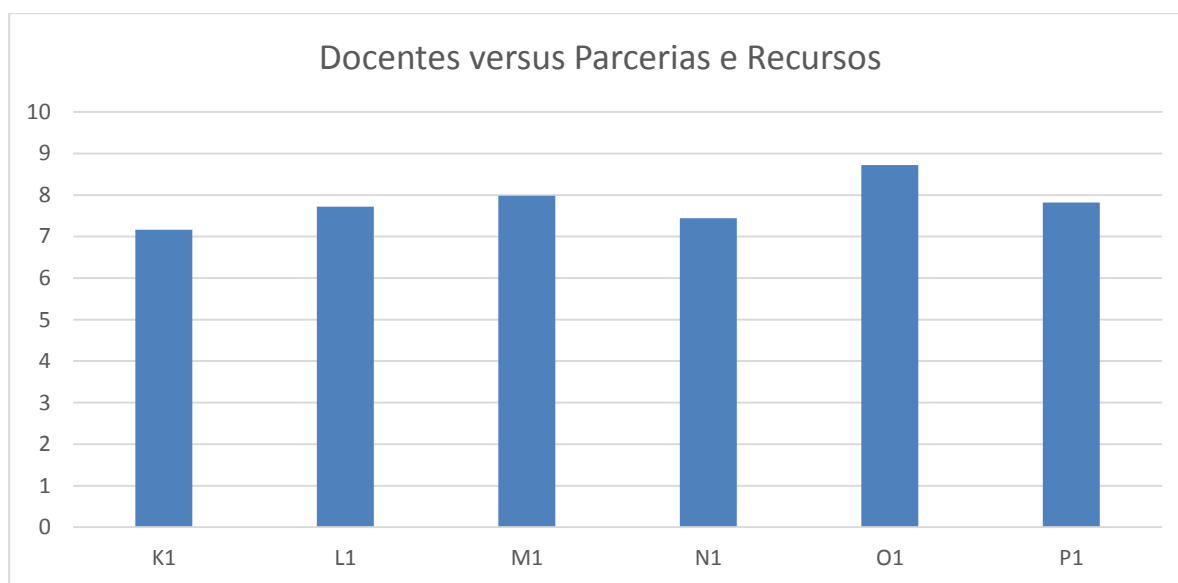
Questão	Indicador	Média
I1	O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Projeto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver.	7,80
I2	O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.	7,47

Tabela 22: 3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar

Questão	Indicador	Média
J1	O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores.	7,29
J2	A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.	7,08

### 5.1.3.7 Subcritério “Parcerias e Recursos”

Figura 7: Docentes versus Parcerias e Recursos



### 5.1.3.8 Indicadores do Subcritério “Parcerias e Recursos”

Tabela 23: 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações

Questão	Indicador	Média
K1	A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem.	7,16

Tabela 24: 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

Questão	Indicador	Média
L1	O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros).	7,72

Tabela 25: 4.3 - Gerir os recursos financeiros

Questão	Indicador	Média
M1	A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.	7,98

Tabela 26: 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação

Questão	Indicador	Média
N1	As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Diretores de Turma, grupos disciplinares, entre outros).	7,44

Tabela 27: 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos

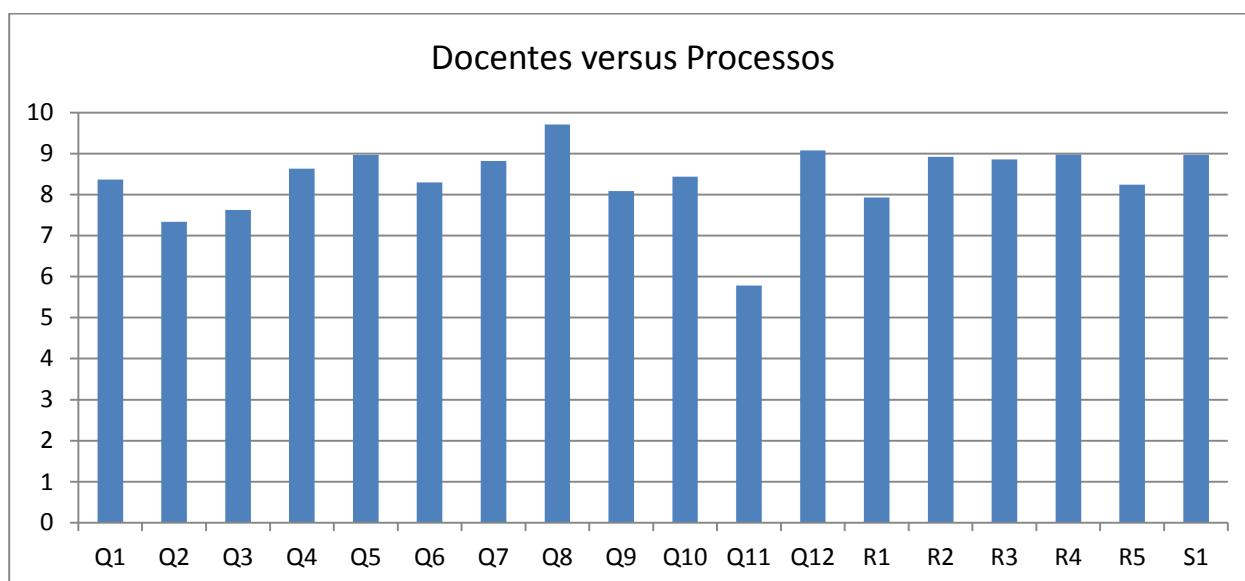
Questão	Indicador	Média
O1	Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	8,72

Tabela 28: 4.6 - Gerir os recursos materiais

Questão	Indicador	Média
P1	A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos professores e dos departamentos.	7,82

### 5.1.3.9 Subcritério “Processos”

Figura 8: Docentes versus Processos



### 5.1.3.10 Indicadores do Subcritério “Processos”

Tabela 29: 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas

Questão	Indicador	Média
Q1	A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.	8,37
Q2	O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem).	7,34
Q3	Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam.	7,63
Q4	Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.	8,63
Q5	O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.	8,97
Q6	A Coordenação de Diretores de Turma incentiva os professores dos conselhos de turma a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.	8,30
Q7	Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.	8,82
Q8	Cumpro a planificação e reporto ao Coordenador o seu incumprimento, quando tal acontece.	9,71
Q9	Os meus pares partilham os materiais/recursos que utilizam nas suas aulas.	8,09
Q10	Desenvolvo trabalho entre pares no presente ano letivo.	8,44
Q11	Existem práticas de auditoria interna da prática letiva dos professores.	5,78
Q12	Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de conselho de turma.	9,08

Tabela 30: 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos / formandos e partes interessadas

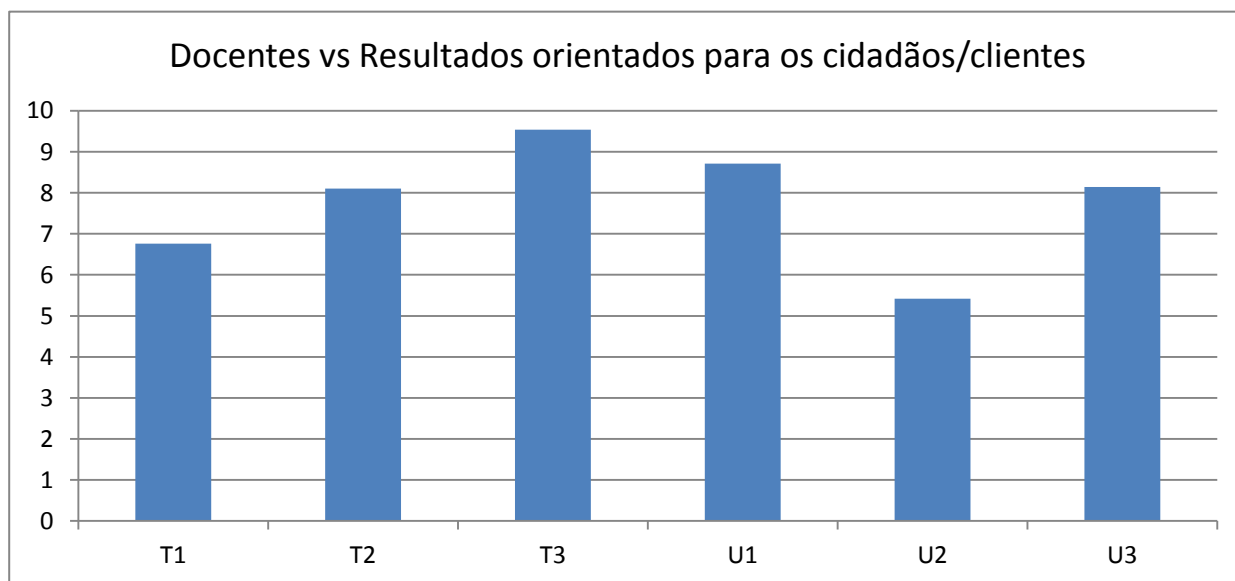
Questão	Indicador	Média
R1	O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo.	7,93
R2	Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.	8,92
R3	Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.	8,86
R4	Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.	8,98
R5	A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular, promovidas por entidades externas ao agrupamento, poderá melhorar a formação/aprendizagens dos alunos.	8,24

Tabela 31: 5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações relevantes

Questão	Indicador	Média
S1	Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.	8,97

### 5.1.3.11 Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes”

Figura 9: Docentes vs Resultados orientados para os cidadãos/clientes



### 5.1.3.12 Indicadores do Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes”

Tabela 32: 6.1 - Medições da Percepção

Questão	Indicador	Média
T1	Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída.	6,76
T2	O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	8,10
T3	Incentivo os alunos a expressarem as suas dúvidas em sala de aula.	9,54

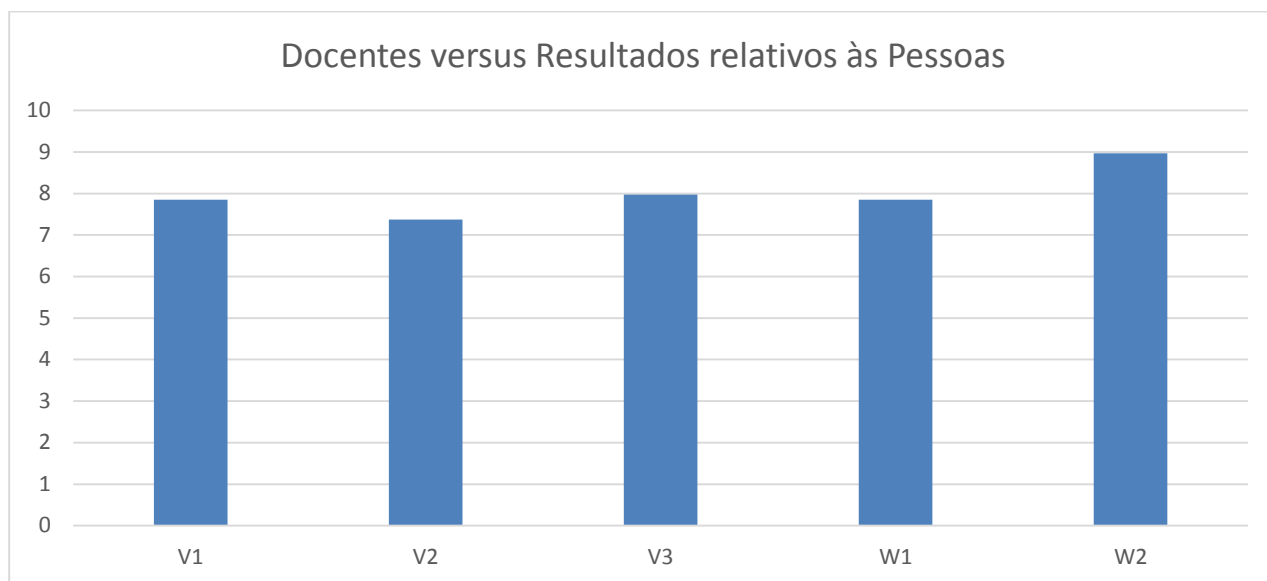
Tabela 33: 6.2 - Medições do Desempenho

Questão	Indicador	Média
U1	É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.	8,71
U2	Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.	5,42
U3	Procuo informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/ integração na vida ativa.	8,14



### 5.1.3.13 Subcritério “Resultados relativos às pessoas”

Figura 10: Docentes versus Resultados relativos às Pessoas



### 5.1.3.14 Indicadores do Subcritério “Resultados relativos às Pessoas”

Tabela 34: 7.1 - Medições da Percepção

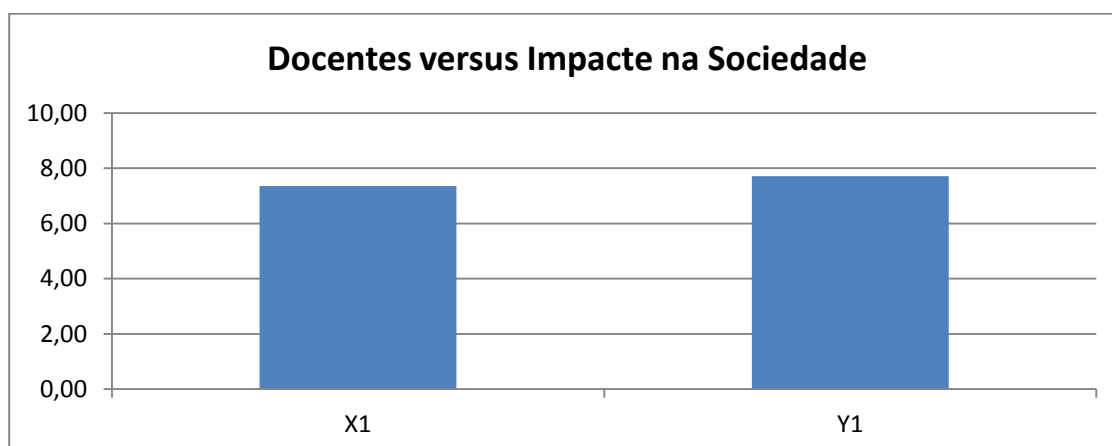
Questão	Indicador	Média
V1	Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente.	7,85
V2	Considero que os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.	7,37
V3	Gosto de trabalhar na escola.	7,97

Tabela 35: 7.2 - Medições do Desempenho

Questão	Indicador	Média
W1	O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno.	7,85
W2	Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.	8,97

### 5.1.3.15 Subcritério “Impacte na Sociedade”

Figura 11: Docentes versus impacte na Sociedade



### 5.1.3.16 Indicadores do Subcritério “Impacte na Sociedade”

Tabela 36: 8.1 - Medições da Percepção

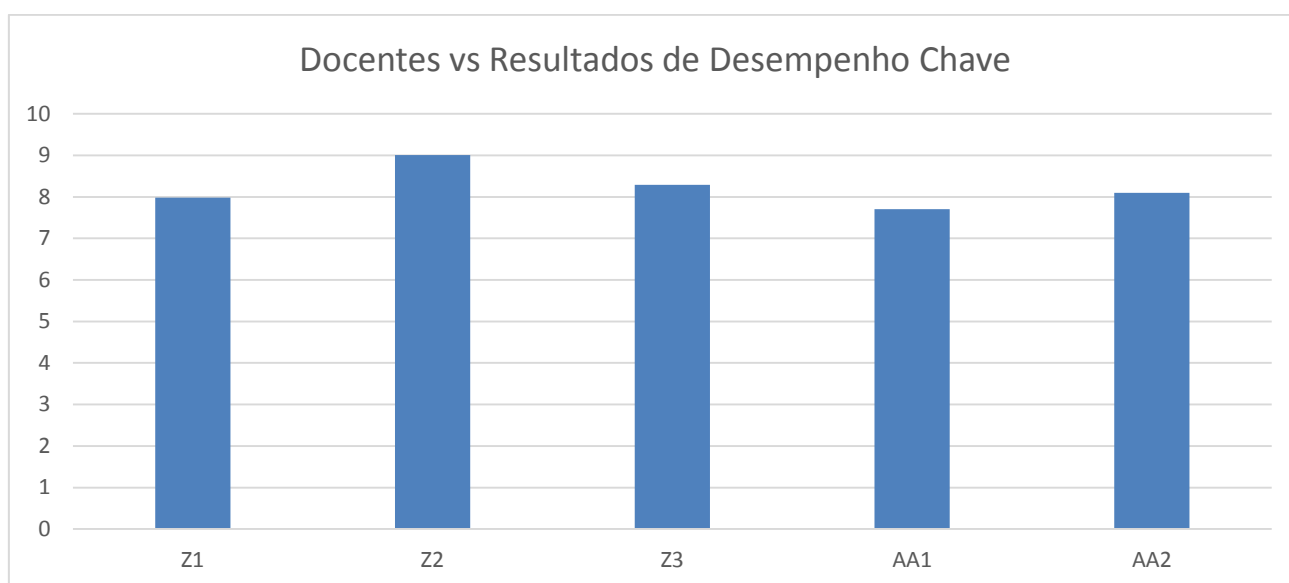
Questão	Indicador	Média
X1	A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	7,35

Tabela 37: 8.2 - Medições do Desempenho

Questão	Indicador	Média
Y1	A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola.	7,72

### 5.1.3.17 Subcritério “Resultados do Desempenho Chave”

Figura 12: Docentes vs Resultados de Desempenho Chave



### 5.1.3.18 Indicadores do Subcritério “Resultados do Desempenho Chave”

Tabela 38: 9.1 - Resultados externos: resultados e impactes em relação aos objetivos

Questão	Indicador	Média
Z1	O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho.	7,98
Z2	O agrupamento monitoriza o cumprimento das planificações.	9,01
Z3	O sistema de monitorização implementado permite-me concluir que no grupo / disciplina / ano os meus pares desenvolvem a atividade conforme o planificado.	8,29

Tabela 39: 9.2 - Resultados internos: nível de eficiência

Questão	Indicador	Média
AA1	As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos.	7,70
AA2	Os Departamentos/Grupos Disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.	8,10

---

Após análise detalhada dos inquéritos aplicados ao PD e dos resultados obtidos nos diferentes Subcritérios e Indicadores, podemos concluir que, na opinião deste grupo da comunidade escolar/educativa, os **pontos fortes** são:

B4 - O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados.

F1 - A avaliação final de cada Plano Anual de Atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção / regulação para o Plano Anual de Atividades do ano seguinte.

O1 - Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.

Q1 - A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.

Q4 - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.

Q5 - O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.

Q6 - A Coordenação de Diretores de Turma incentiva os professores dos conselhos de turma a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.

Q7 - Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.

Q8 - Cumpro a planificação e reporto ao Coordenador o seu incumprimento, quando tal acontece.

Q9 - Os meus pares partilham os materiais/recursos que utilizam nas suas aulas.

Q10 - Desenvolvo trabalho entre pares no presente ano letivo.

Q12 - Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião de conselho de turma.

R2 - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.

R3 - Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.

R4 - Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.

R5 - A participação em Atividades de Enriquecimento Curricular, promovidas por entidades externas ao agrupamento, poderá melhorar a formação/aprendizagens dos alunos.

S1 - Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas.

T2 - O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.

T3 - Incentivo os alunos a expressarem as suas dúvidas em sala de aula.

U1 - É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.

U3 - Procuo informar-me sobre o percurso posterior dos meus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/ integração na vida ativa.

W2 - Utilizo as tecnologias de informação e comunicação.

Z2 - O agrupamento monitoriza o cumprimento das planificações.

Z3 - O sistema de monitorização implementado permite-me concluir que no grupo / disciplina / ano os meus pares desenvolvem a atividade conforme o planificado.

AA2 - Os Departamentos/Grupos Disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.

Por sua vez, os pontos fracos, e logo, **aspetos a melhorar**, são:

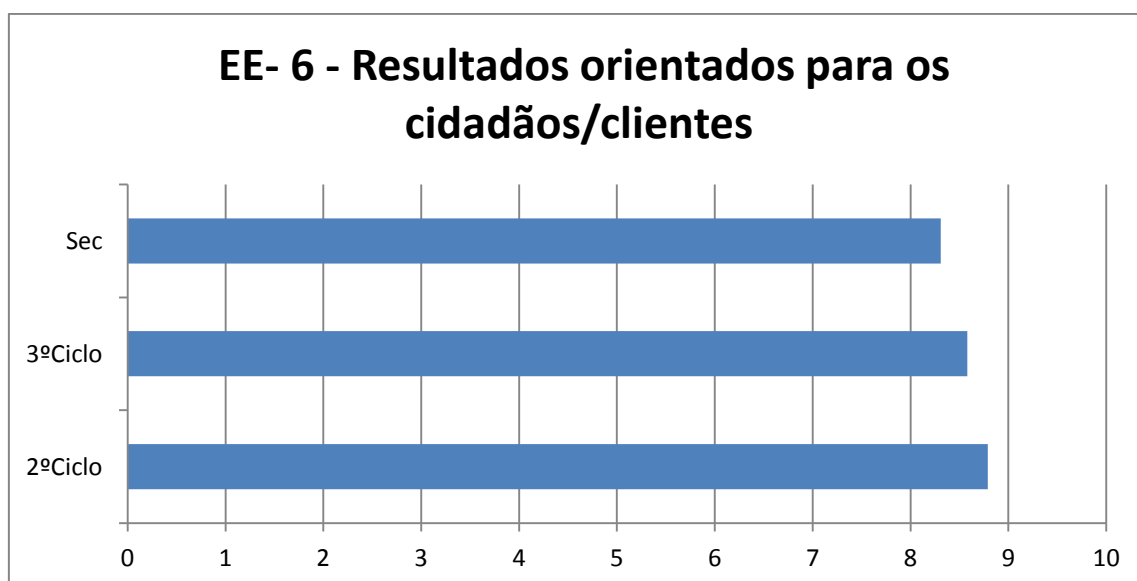
Q11- Existem práticas de auditoria interna da prática letiva dos professores;

U2- Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.

## 5.2 Resultados dos questionários aplicados aos Encarregados de Educação.

### 5.2.1 Resultados por níveis de ensino

Figura 13 – Resultados E. Educação – Distribuição médias por níveis de ensino



Após apuramento de resultados por níveis de ensino, plasmados no gráfico supra, podemos constatar o elevado grau de satisfação manifestado pelos encarregados de educação dos diferentes níveis de ensino, no que respeita ao serviço que lhes é prestado pelo agrupamento.

## 5.2.2 Indicadores do Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes”

Tabela 40: Organização da informação por questões (encarregados de educação)

Quest	Indicador	5º ano	6º ano	7º ano	8º ano	9º ano	10º ano	11º ano	12º ano	Outros	Nid	Total
A01	Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.	8,43	8,36	8,56	7,95	8,33	8,31	8,09	8,25	8,25	8,75	8,24
A02	Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.	9,14	9,19	9,15	8,97	9,37	9,18	8,79	8,77	8,77	9,20	9,05
A03	A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada.	8,32	8,96	8,96	8,51	8,77	8,41	8,31	8,66	8,66	7,75	8,61
A04	O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento.	8,13	8,45	8,62	8,35	8,33	7,41	7,85	7,98	7,98	8,67	8,20
A05	Acompanho as atividades escolares do meu educando.	9,65	9,68	9,64	9,54	9,63	9,66	9,37	9,37	9,37	9,60	9,54
A06	Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.	8,59	8,07	7,63	8,27	7,91	6,79	7,05	6,87	6,87	8,67	7,76
A07	As reuniões com o Diretor de Turma são úteis.	9,56	9,92	9,43	9,44	9,49	9,19	9,37	9,22	9,22	9,80	9,46
A08	Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando.	8,86	8,86	9,16	9,06	8,94	9,57	9,34	9,01	9,01	8,20	9,03
A09	Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.	8,52	8,86	8,87	8,91	8,53	8,58	8,74	8,68	8,68	10,00	8,74
A10	Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.	8,43	8,31	8,45	8,49	8,10	7,82	8,02	7,72	7,72	10,00	8,22
A11	Participo nas atividades do agrupamento.	8,07	7,67	6,98	7,06	6,53	5,47	6,72	5,98	5,98	7,00	6,85
A12	Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.	8,93	9,45	8,80	9,15	9,09	8,26	8,70	8,50	8,50	8,75	8,92
A13	Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular).	8,95	8,94	8,72	8,63	8,79	8,03	8,15	8,16	8,16	9,50	8,59
A14	Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.	8,92	8,94	9,07	8,78	8,95	8,59	8,68	8,63	8,63	9,00	8,82
A15	Tenho recomendado esta escola a outras famílias/amigos.	8,99	9,45	9,12	8,58	8,95	8,20	8,69	8,71	8,71	9,25	8,83
A16	Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos.	9,30	8,85	8,73	8,82	8,82	8,67	8,81	8,99	8,99	9,00	8,89
A17	O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento.	7,51	7,48	6,66	6,66	6,28	6,50	6,09	5,53	5,53	9,00	6,54
A18	O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar.	8,68	9,10	8,24	8,31	8,32	8,52	8,39	8,13	8,13	10,00	8,42
A19	As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.	8,93	9,54	9,04	8,96	8,63	8,33	8,47	8,24	8,24	10,00	8,79
A20	As instalações da escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.	9,06	9,23	8,70	9,01	9,10	9,51	9,47	9,24	9,24	10,00	9,15
A21	As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração.	8,32	8,54	8,37	8,11	8,20	8,04	7,93	8,12	8,12	9,33	8,20
A22	Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos.	8,28	8,32	8,57	8,19	7,99	8,75	8,37	8,61	8,61	10,00	8,34
A23	As formas de comunicação do Diretor de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.	9,00	9,68	9,37	9,15	9,03	9,13	9,00	8,95	8,95	10,00	9,15

### 5.2.3 Indicadores por ano de escolaridade

Figura 14: Resultados E. Educação I

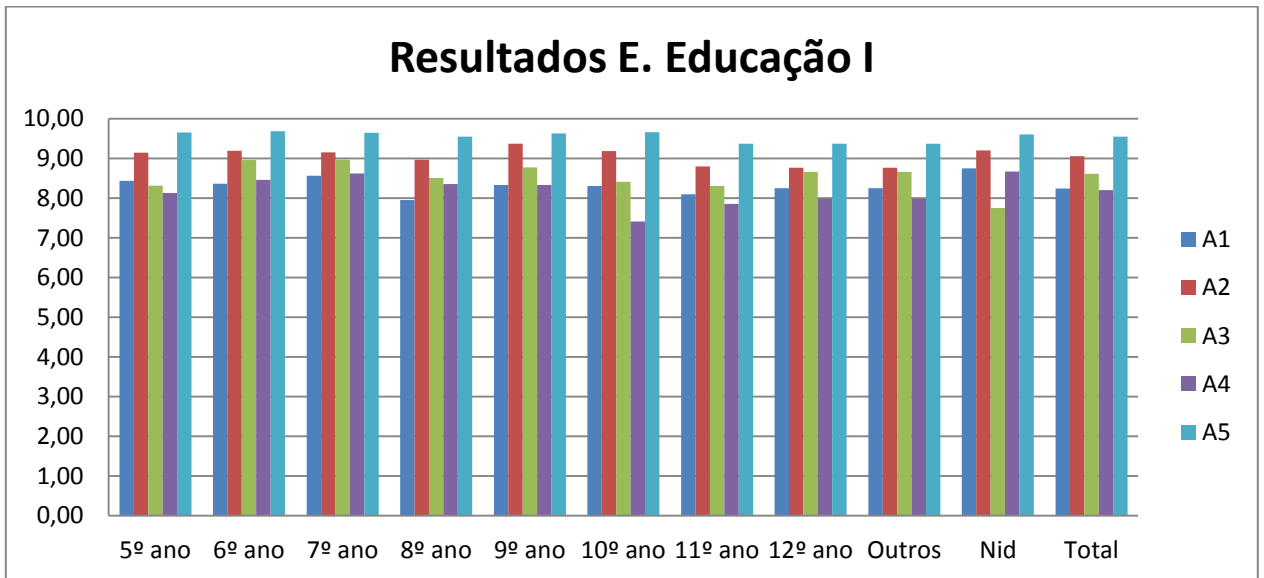


Figura 15: Resultados E. Educação II

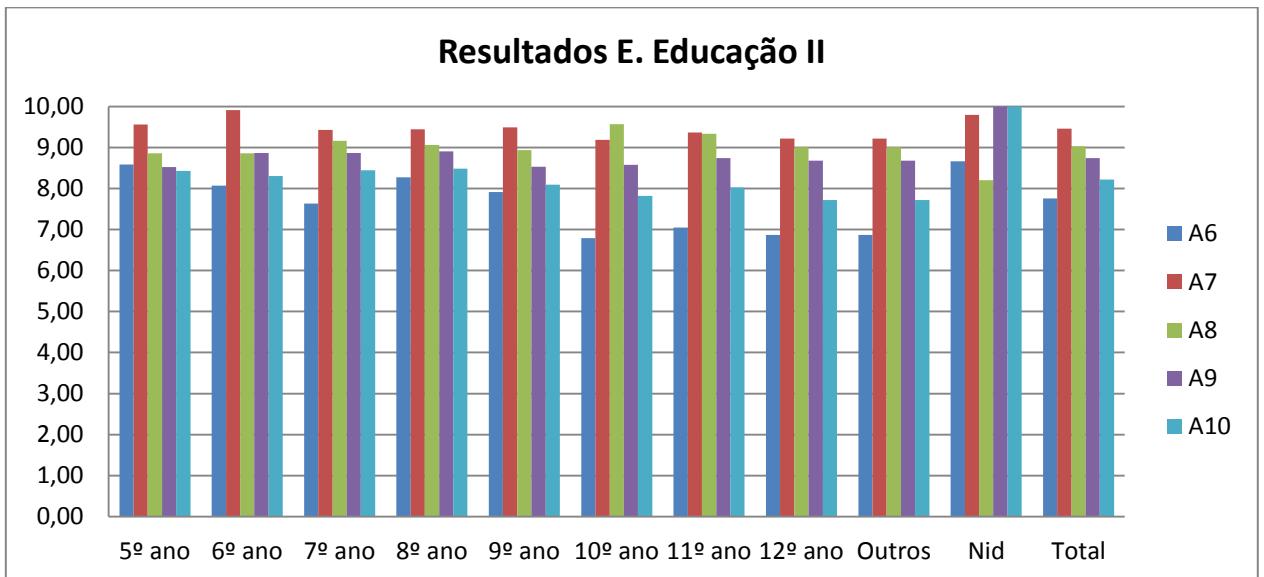


Figura 16: Resultados E. Educação III

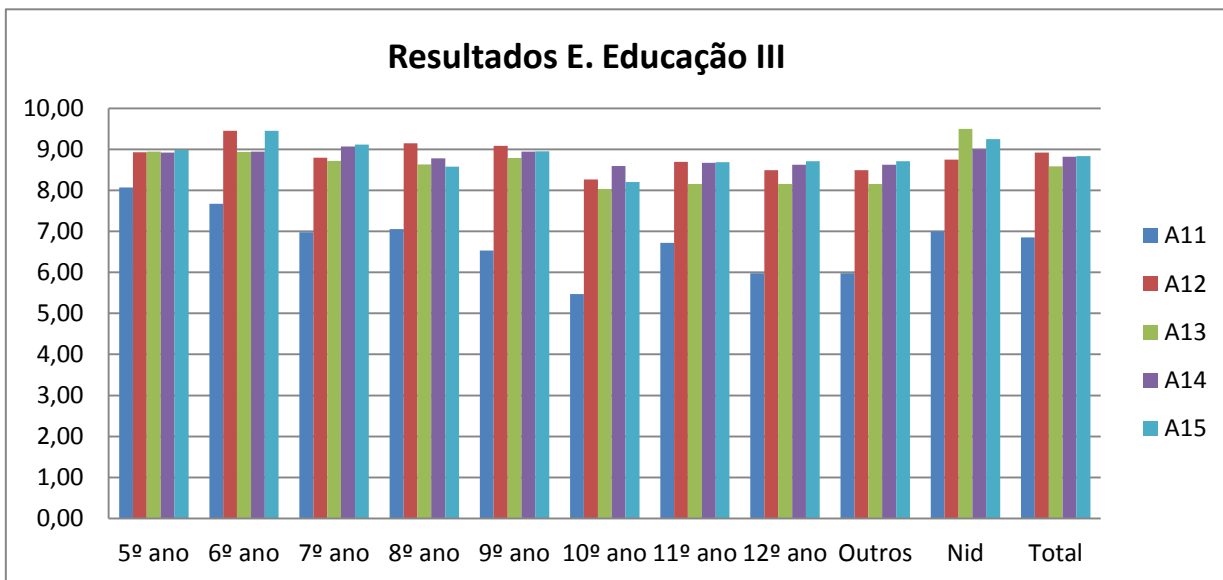


Figura 17: Resultados E. Educação IV

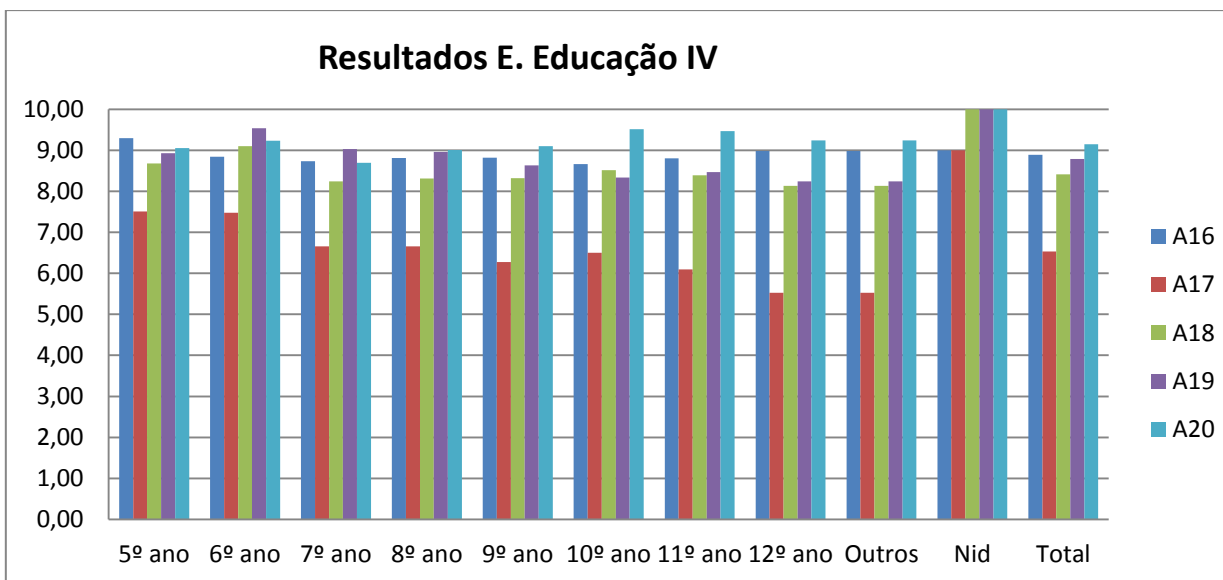
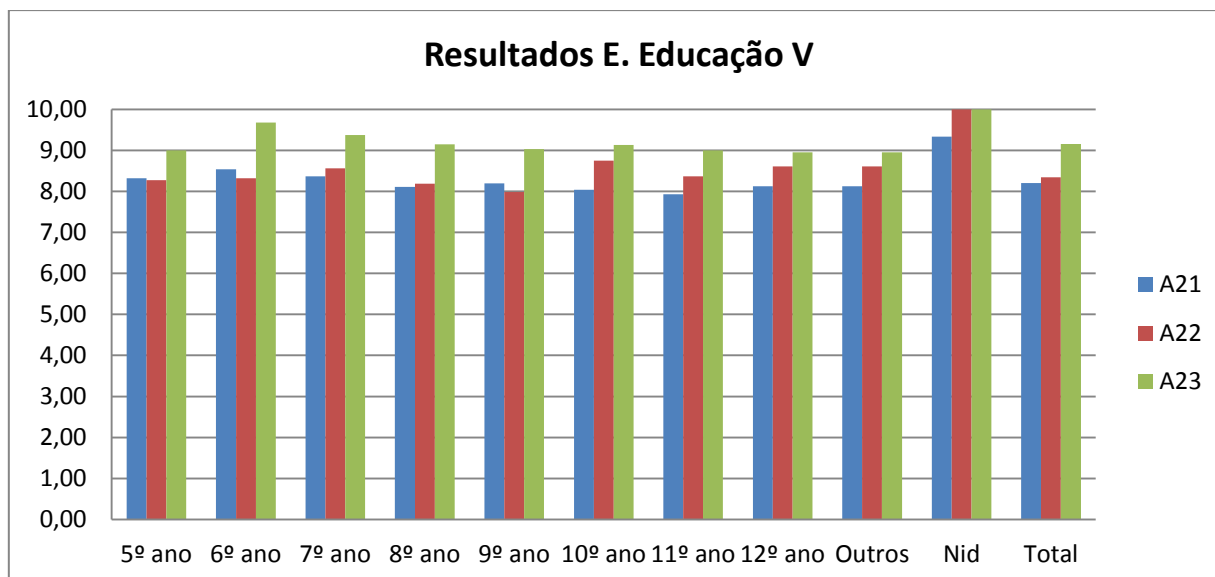




Figura 18: Resultados E. Educação V



Após análise dos inquéritos aplicados aos EE e dos resultados obtidos nas diferentes questões/Indicadores do Critério 6 (Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes), podemos concluir que, na opinião deste grupo da comunidade escolar/educativa, os **pontos fortes** são:

A1- Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos;

A2- Dirijo-me à escola, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.

A3 - A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada.

A4 - O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento.

A5 - Acompanho as atividades escolares do meu educando.

A7 - As reuniões com o Diretor de Turma são úteis.

A8 - Considero que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do meu educando.

A9 - Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos.

A10 - Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.

A12 - Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.

A13 - Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular).

A14 - Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.

A15 - Tenho recomendado esta escola a outras famílias/amigos.

A16- Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos.

A18 - O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar.

A19 - As convocatórias aos Pais/Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.

A20 - As instalações da escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.

A21 - As opiniões dos Pais/Encarregados de Educação são tidas em consideração.

A22 - Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos.

A23 - As formas de comunicação do Diretor de Turma com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.

Numa análise global, na opinião dos encarregados de educação, o agrupamento não apresenta pontos fracos. Numa análise mais detalhada, podemos concluir que os encarregados de educação dos alunos do 10.º, 12.º anos e "outros" apontam a questão/Indicador "A11- Participo nas atividades do agrupamento" como um aspeto a melhorar.

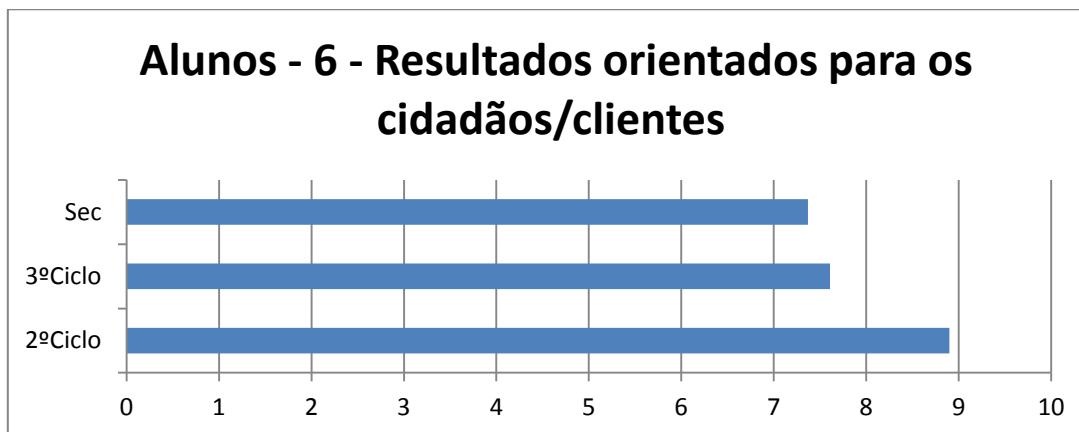
No mesmo sentido vai a opinião dos encarregados de educação dos alunos do 12.º ano e "outros", no que respeita à questão/Indicador "A17- O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento".

Da análise feita, podemos concluir que a questão/Indicador que se destaca pela sua pontuação mais elevada é a questão/Indicador "A5 - Acompanho as atividades escolares do meu educando", enquanto que aquela que sobressai com a pontuação mais baixa é a questão/Indicador "A17 - O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento".

## 5.3 Resultados dos questionários aplicados aos Alunos.

### 5.3.1 Resultados por níveis de ensino

Figura 19: Resultados Alunos – Distribuição médias por critério 6



Após apuramento dos resultados globais relativos ao grau de satisfação sentida pelos alunos dos diferentes níveis de ensino, no que respeita ao serviço que lhes é prestado pelo agrupamento, podemos constatar que os alunos do 2.º ciclo são aqueles que revelam o mais elevado grau de satisfação. Já os alunos do 3.º ciclo e do ensino secundário entendem haver ainda algumas ações a desenvolver para que o agrupamento lhes possa proporcionar um melhor grau de satisfação.

### 5.3.2 Indicadores do Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes”

Tabela 41: 6 - Resultados orientados para os cidadãos/clientes

Quest	Indicador	5ºAno	6º ano	7º ano	8ºAno	9º ano	10ºAno	11º ano	12º ano	O.Curs	NI	Total
A1	A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é adequada.	9,22	8,29	8,15	8,33	7,67	7,37	7,48	7,03	9,60	10,00	7,9
A2	As refeições do refeitório são de qualidade.	7,99	4,34	4,27	3,88	4,34	4,84	5,49	4,66	9,50	5,80	4,8
A3	Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.	9,51	9,06	8,56	8,61	8,42	8,64	8,72	7,99	10,00	10,00	8,6
A4	Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.	9,49	7,69	8,94	8,86	8,85	9,25	9,28	9,26	7,50	10,00	9,0
A5	Estou informado sobre os serviços de apoio existentes no agrupamento.	9,24	8,60	7,99	7,77	7,47	7,48	7,86	6,89	9,75	9,00	7,8
A6	Estou satisfeito com os horários dos serviços (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Direção de Turma, Bar, Reprografia).	9,46	8,30	8,13	7,81	7,72	7,54	7,96	7,58	7,25	8,50	7,9
A7	Há uma boa relação entre os funcionários e os alunos.	9,37	8,45	8,44	7,83	7,51	7,56	8,15	8,27	9,40	6,40	8,1
A8	Há uma boa relação entre os professores e os alunos.	9,48	9,08	8,38	8,12	7,73	7,83	8,15	7,97	9,60	6,80	8,2
A9	O atendimento no bar é cordial.	9,13	8,38	8,34	8,35	7,87	8,03	8,47	7,43	9,75	8,25	8,2
A10	Os alunos são ouvidos aquando da elaboração do Projeto Educativo.	9,28	9,08	8,04	7,34	7,01	6,91	6,87	6,25	10,00	1,50	7,4
A11	Recebo informação adequada quanto às minhas opções escolares e saídas profissionais.	9,57	8,91	8,46	7,73	7,40	8,84	8,30	7,24	10,00	8,25	8,1
A12	Recomendaria esta escola aos meus amigos.	9,34	8,82	8,22	8,12	8,45	8,56	8,86	7,95	10,00	9,20	8,5
A13	Sei a quem me devo dirigir na escola conforme o assunto a tratar.	9,43	9,51	8,66	8,75	8,33	8,12	8,26	7,56	9,40	8,60	8,5
A14	Sei que posso apresentar as minhas ideias (sugestões e críticas), ao Diretor de Turma, e que sou ouvido.	9,51	9,44	8,69	8,42	8,25	8,05	7,96	7,79	10,00	7,75	8,4
A15	Sou bem atendido pelos assistentes operacionais (auxiliares) quando os procuro para tratar de algum assunto.	9,55	8,61	8,39	7,57	7,41	7,75	8,11	7,36	8,33	6,25	7,9

A16	Sou informado regularmente sobre os meus resultados de aprendizagem.	9,56	9,21	8,67	8,81	8,56	8,71	8,64	8,45	10,00	7,50	8,8
A17	Considero que os trabalhos de casa são marcados em número equilibrado, tendo em conta o horário dos alunos.	9,33	8,13	6,48	6,67	6,75	5,99	7,12	7,49	6,50	6,20	7,1
A18	Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.	6,40	4,88	3,83	3,77	2,71	2,77	3,01	2,74	6,67	1,40	3,5
A19	A Biblioteca Escolar responde, no essencial, às necessidades dos alunos.	9,63	9,05	8,24	7,59	8,05	8,34	8,40	8,15	10,00	8,33	8,3
A20	O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos alunos para avaliar o seu grau de satisfação com o agrupamento.	9,38	8,74	7,45	7,40	6,37	6,58	6,82	5,75	10,00	6,20	7,1
A21	Conheço o Regulamento Interno.	8,97	8,70	7,99	7,41	6,57	7,23	6,58	6,16	7,67	5,80	7,2
A22	Conheço o Projeto Educativo.	9,38	8,74	7,23	7,13	6,39	6,17	6,25	5,18	9,67	4,80	6,8
A23	A Direção do agrupamento está disponível para o atendimento dos alunos.	9,37	9,07	7,90	7,94	7,33	7,65	7,43	6,36	7,33	9,00	7,7
A24	Considero que as aulas de reforço nas disciplinas com exame nacional contribuem para melhorar os meus resultados escolares.	9,59	9,40	8,42	8,44	8,36	8,23	8,47	7,74	9,75	9,33	8,5
A25	Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.	9,29	8,13	7,41	7,19	6,91	7,68	7,85	6,78	8,33	7,33	7,5
A26	Estou satisfeito com o meu horário semanal.	9,61	9,06	8,35	8,61	8,32	6,87	7,67	8,74	8,33	8,40	8,3
A27	Considero que os testes são bem distribuídos durante os três períodos.	9,59	8,94	7,76	7,64	7,54	7,30	7,33	7,25	7,80	7,50	7,7
A28	Considero que toda a comunidade educativa trabalha em prol da criação de um bom ambiente escolar.	9,58	8,77	8,07	7,66	7,67	8,04	8,13	7,47	8,00	8,80	8,0
A29	Considero que a Associação de Estudantes trabalha corretamente, conforme as necessidades e interesses gerais dos alunos.	9,42	9,05	7,73	7,57	7,36	6,87	6,56	5,65	9,60	6,00	7,3
A30	Conheço e sou motivado a participar em atividades fora de sala de aula dentro do âmbito escolar.	9,72	9,17	8,27	7,51	7,28	7,95	7,79	6,75	8,33	5,00	7,8

### 5.3.3 Indicadores por ano de escolaridade

Figura 20: Resultados Alunos I

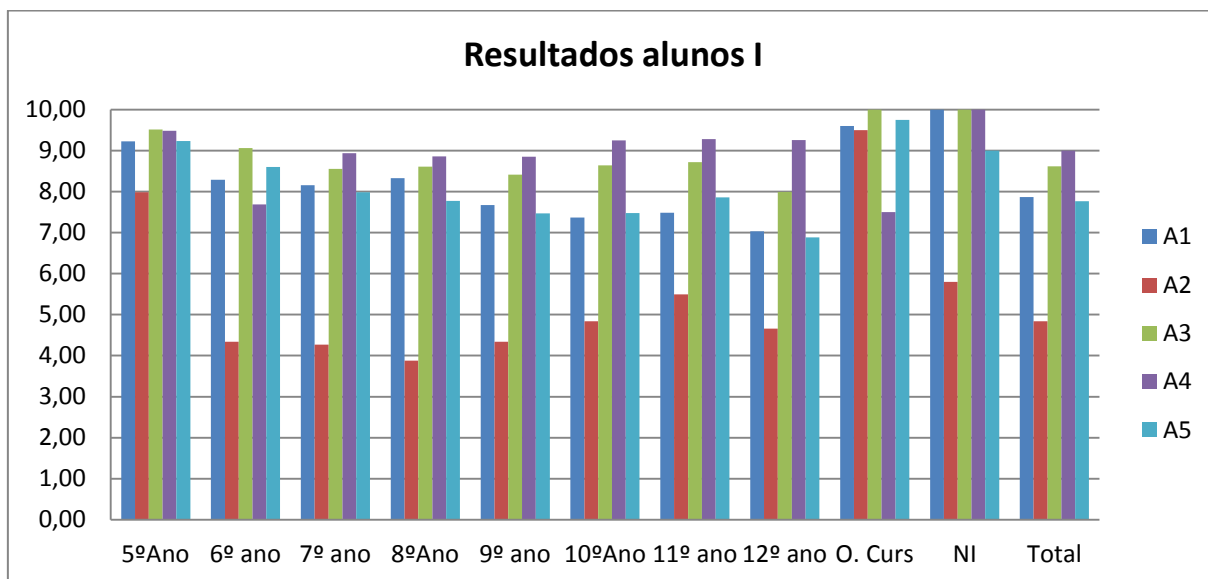


Figura 21: Resultados Alunos II

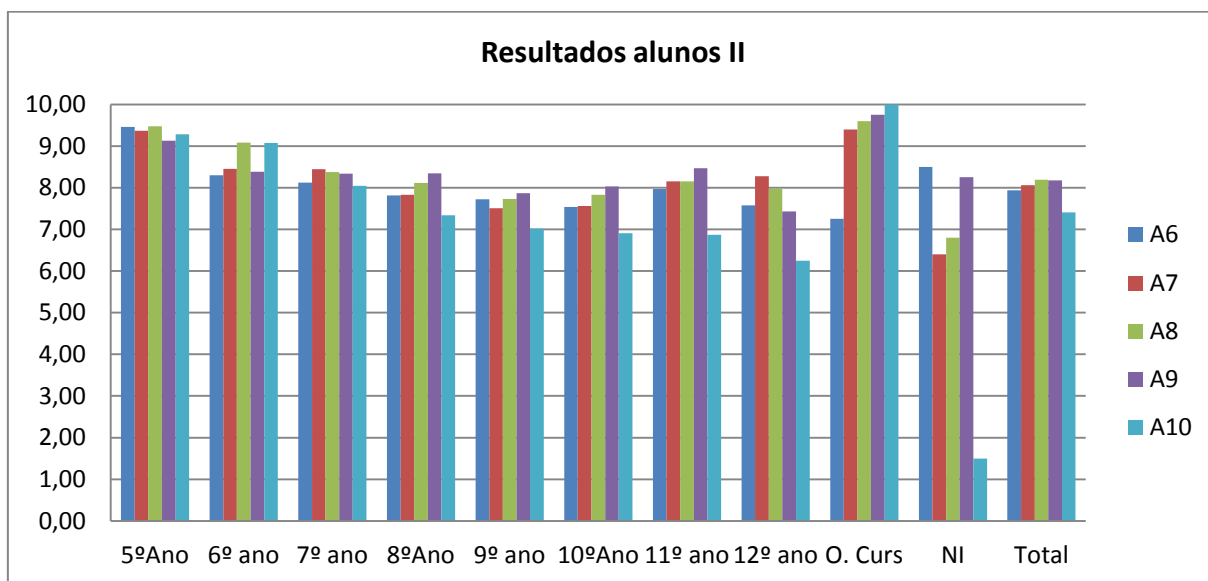


Figura 22: Resultados Alunos III

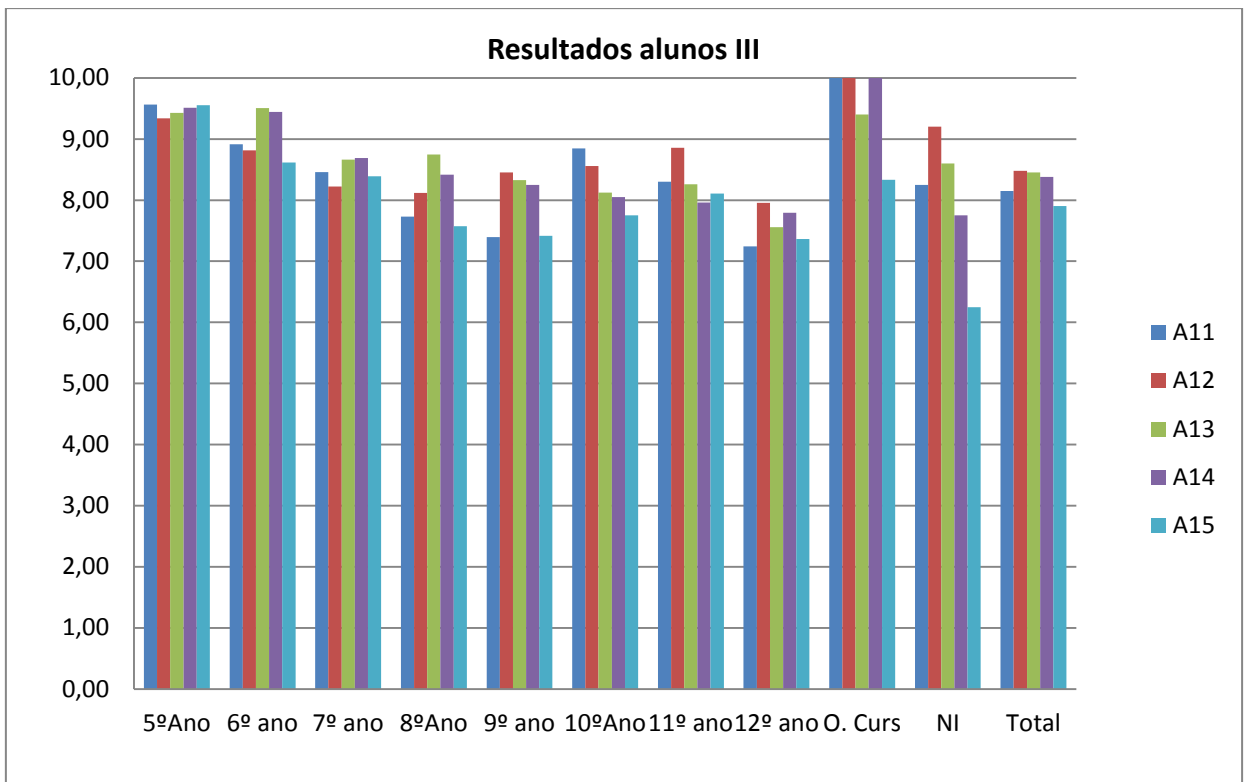


Figura 23: Resultados Alunos IV

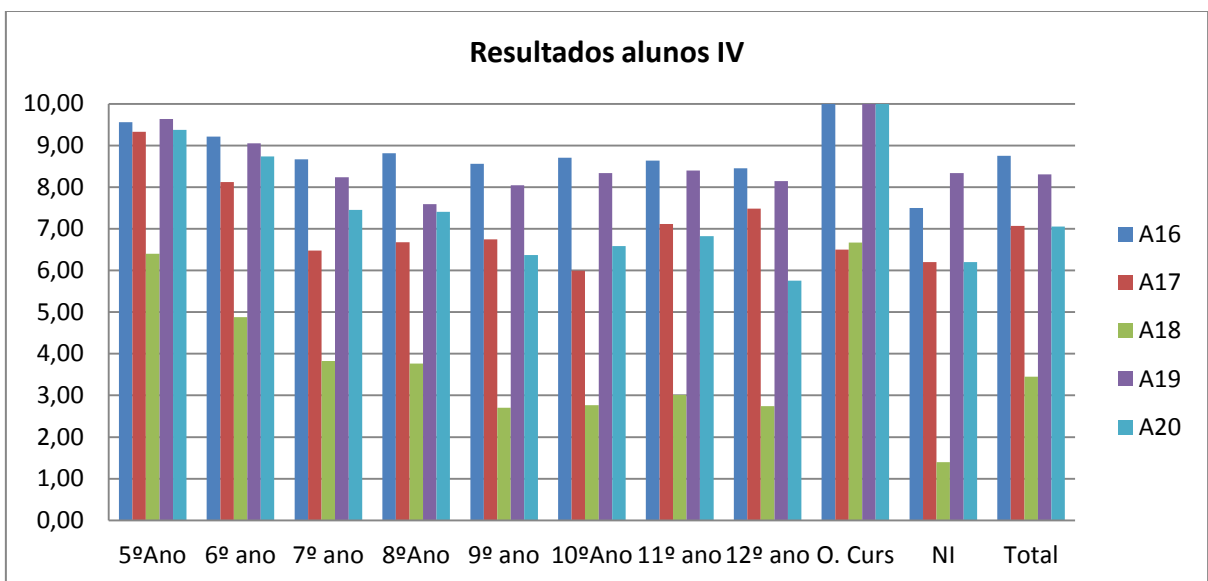


Figura 24: Resultados Alunos V

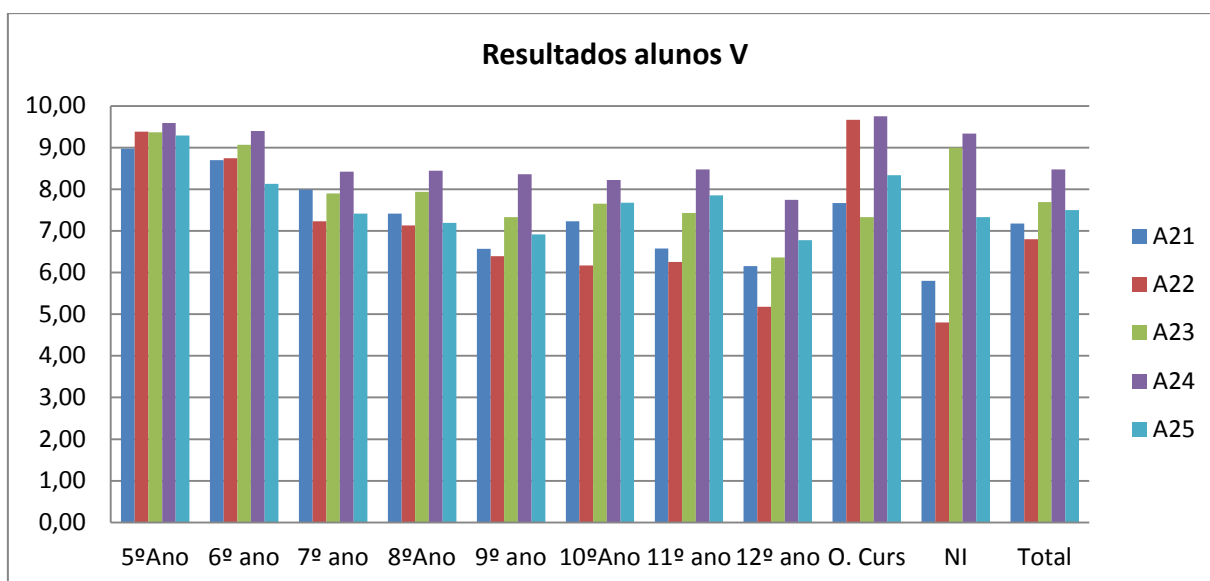
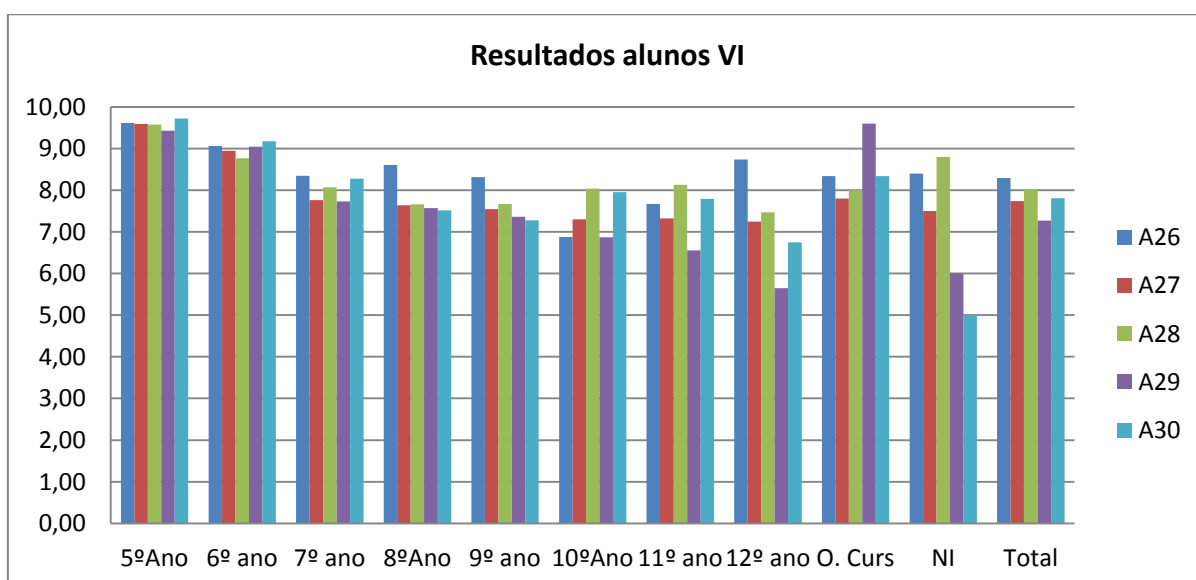


Figura 25: Resultados Alunos VI



Após análise dos inquéritos aplicados aos alunos e dos resultados obtidos nos diferentes Indicadores do critério 6 (Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes), podemos concluir que, na opinião deste grupo da comunidade escolar, os **pontos fortes** são:

A3- Considero que o agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos.

A4- Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.

A9- O atendimento no bar é cordial.

A11- Recebo informação adequada quanto às minhas opções escolares e saídas profissionais.

A12- Recomendaria esta escola aos meus amigos.



A13- Sei a quem me devo dirigir na escola conforme o assunto a tratar.

A14- Sei que posso apresentar as minhas ideias (sugestões e críticas), ao Diretor de Turma, e que sou ouvido.

Por sua vez, os pontos fracos, e logo, **aspetos a melhorar**, são:

A2- As refeições do refeitório são de qualidade;

A18 - Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento.

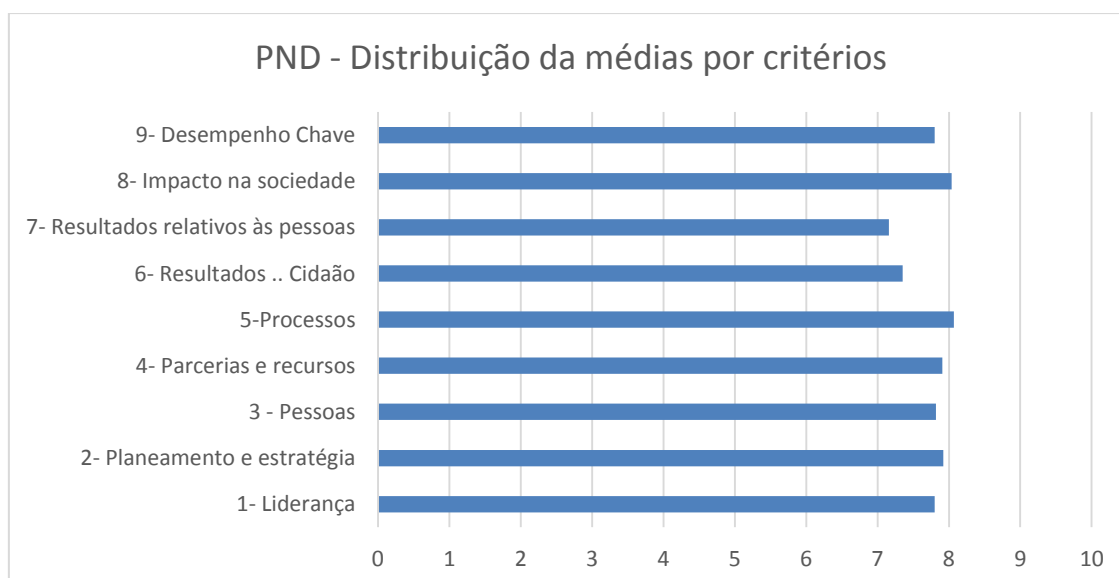
No referente aos pontos fracos, numa análise mais detalhada, podemos concluir que os alunos do 10.º ano apontam a questão/Indicador "A17 - Considero que os trabalhos de casa são marcados em número equilibrado, tendo em conta o horário dos alunos" como aspeto a melhorar, enquanto que os alunos do 12.º ano indicam as questões/Indicadores "A20 - O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos alunos para avaliar o seu grau de satisfação com o agrupamento", "A22 - Conheço o Projeto Educativo" e "A29 - Considero que a Associação de Estudantes trabalha corretamente, conforme as necessidades e interesses gerais dos alunos" como aspetos a melhorar.

Saliente-se que a generalidade dos alunos, a partir do 7.º ano, indicam muitas questões/Indicadores não como pontos fortes ou fracos, mas como ações que necessitam ainda de ser trabalhadas e desenvolvidas para que lhes seja proporcionada uma satisfação substancial.

Da análise feita podemos ainda concluir que a questão/Indicador que se destaca pela sua pontuação mais elevada é a questão/Indicador "A4 - Contribuo para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola". Com a pontuação mais baixa encontra-se a questão/Indicador "A18 - Tenho o hábito de consultar a página Web do agrupamento".

## 5.4 Resultados dos questionários aplicados ao Pessoal Não Docente.

Figura 26: PND – Distribuição médias por critério

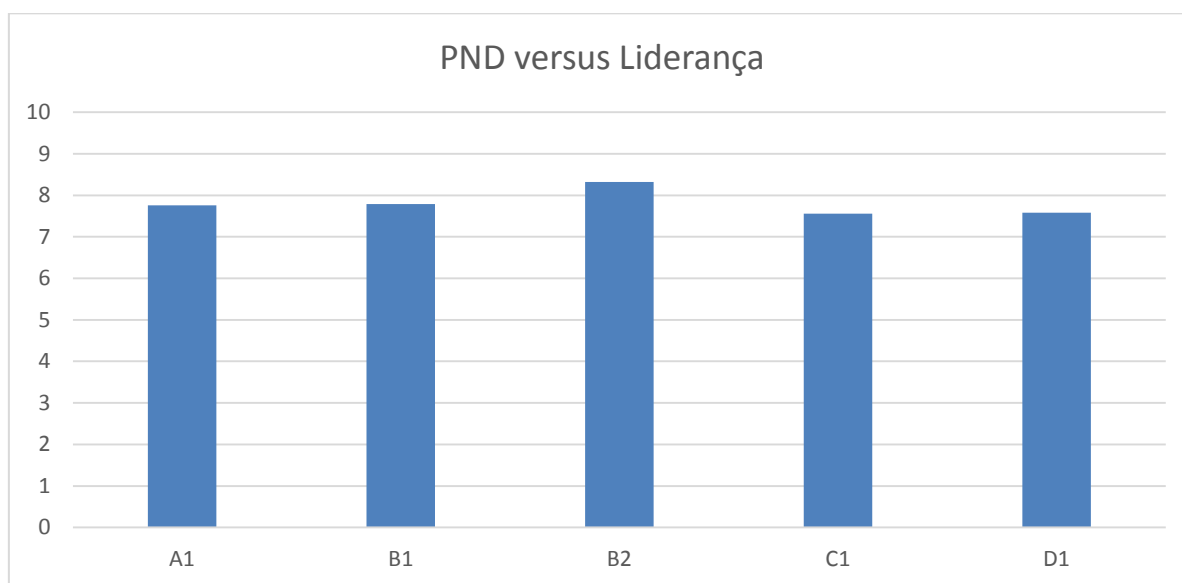


Numa análise global dos resultados, ao nível da média obtida por Critério, podemos concluir que aquele que se destaca pela sua pontuação mais elevada é o Critério "5 – Processos", logo seguido pelo critério "8 - Impacto na sociedade", enquanto que aquele que apresenta pontuação mais baixa é o Critério "7 – Resultados relativos às pessoas". No entanto, em termos globais, não se registam pontos fracos.

#### 5.4.1 – Subcritérios e Indicadores

##### 5.4.1.1 Subcritério “Liderança”

Figura 27: Pessoal N. Docente versus Liderança



##### 5.4.1.2 Indicadores do Subcritério “Liderança”

Tabela 42: 1.1 - Dar uma orientação à organização desenvolvendo visão, missão e valores

Quest	Indicador	Média
A1	A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.	7,76

Tabela 43: 1.2 - Gerir a instituição de ensino e formação, o desempenho e a melhoria contínua

Quest	Indicador	Média
B1	A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	7,79
B2	O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.	8,32

1.3 - Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta

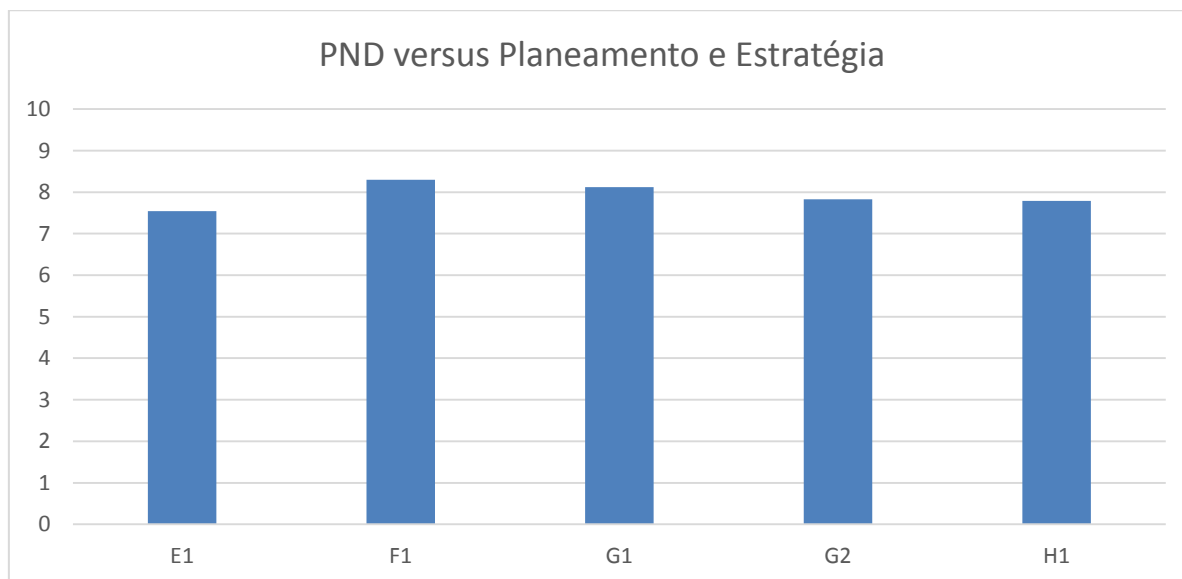
Quest	Indicador	Média
C1	A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	7,56

Tabela 44: 1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas

Quest	Indicador	Média
D1	A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	7,58

### 5.4.1.3 – Subcritério “Planeamento e Estratégia”

Figura 28: Pessoal N. Docente versus Planeamento e Estratégia



### 5.4.1.4 Indicadores do Subcritério “Planeamento e Estratégia”

Tabela 45: 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

Quest	Indicador	Média
E1	O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.	7,54

Tabela 46: 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida

Quest	Indicador	Média
F1	A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.	8,30

Tabela 47: 2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular

Quest	Indicador	Média
G1	O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.	8,12

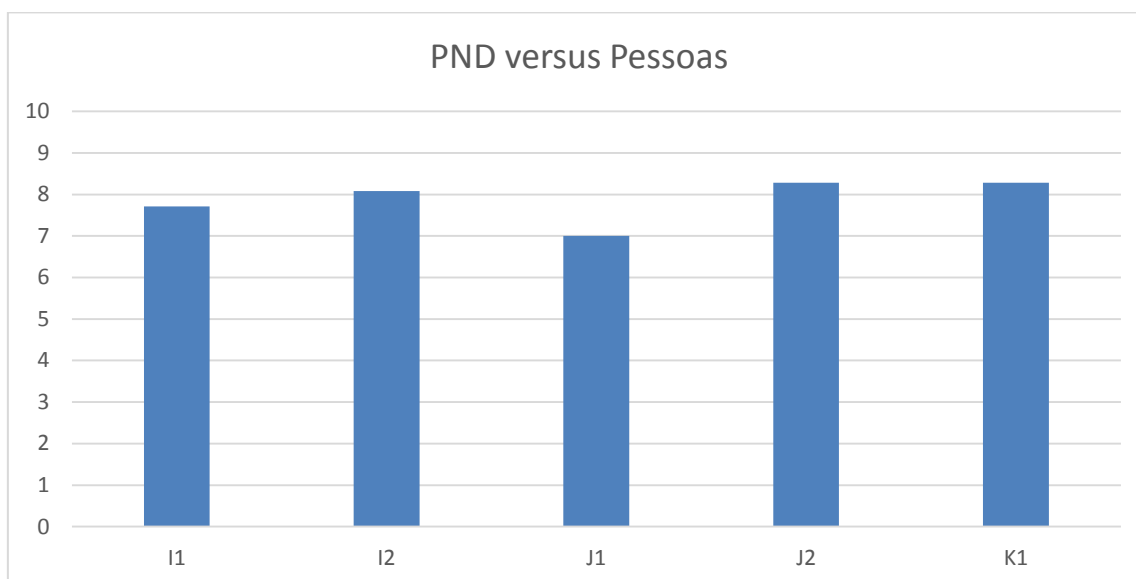
G2	Apresento propostas de melhorias a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.	7,83
----	--	------

Tabela 48: 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Quest	Indicador	Média
H1	As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).	7,79

#### 5.4.1.5- Subcritério “Pessoas”

Figura 29: Pessoal N. Docente versus Pessoas



#### 5.4.1.6 Indicadores do Subcritério “Pessoas”

Tabela 49: 3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia

Quest	Indicador	Média
I1	A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.	7,71
I2	A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.	8,08

Tabela 50: 3.2 - Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais

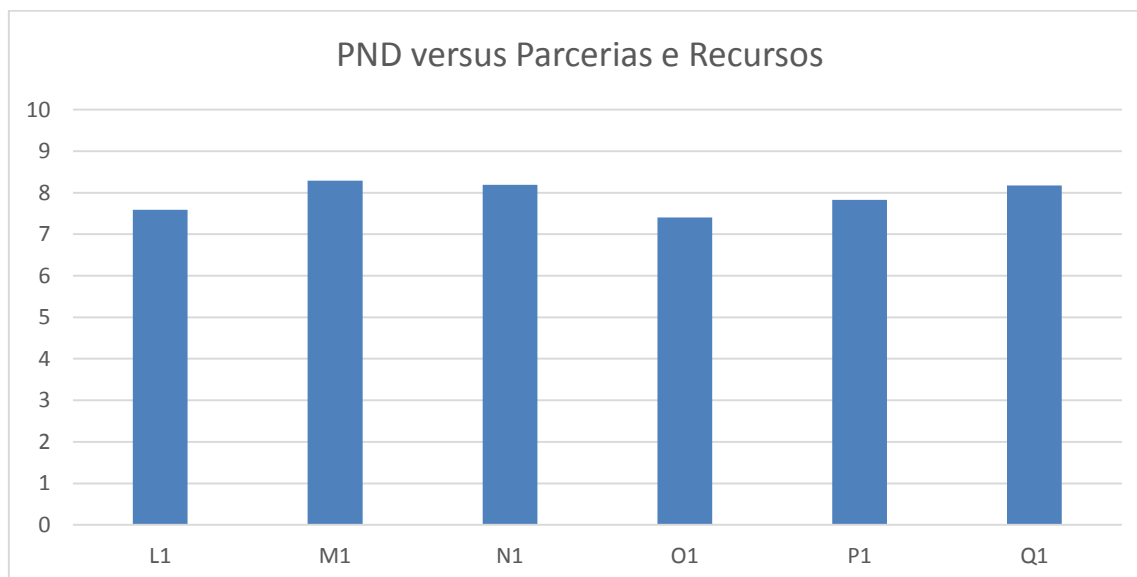
Quest	Indicador	Média
J1	No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.	7,00
J2	O agrupamento integra bem os novos funcionários.	8,28

Tabela 51: 3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar

Quest	Indicador	Média
K1	A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.	8,28

#### 5.4.1.7- Subcritério “Parcerias e recursos”

Figura 30: Pessoal N. Docente versus Parcerias e Recursos



#### 5.4.1.8 Indicadores do Subcritério “Parcerias e Recursos”

Tabela 52: 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações

Quest	Indicador	Média
L1	A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.	7,59

Tabela 53: 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

Quest	Indicador	Média
M1	O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros).	8,29

Tabela 54: 4.3 - Gerir os recursos financeiros

Quest	Indicador	Média
N1	A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.	8,19

Tabela 55: 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação

Quest	Indicador	Média
O1	O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.	7,40

Tabela 56: 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos

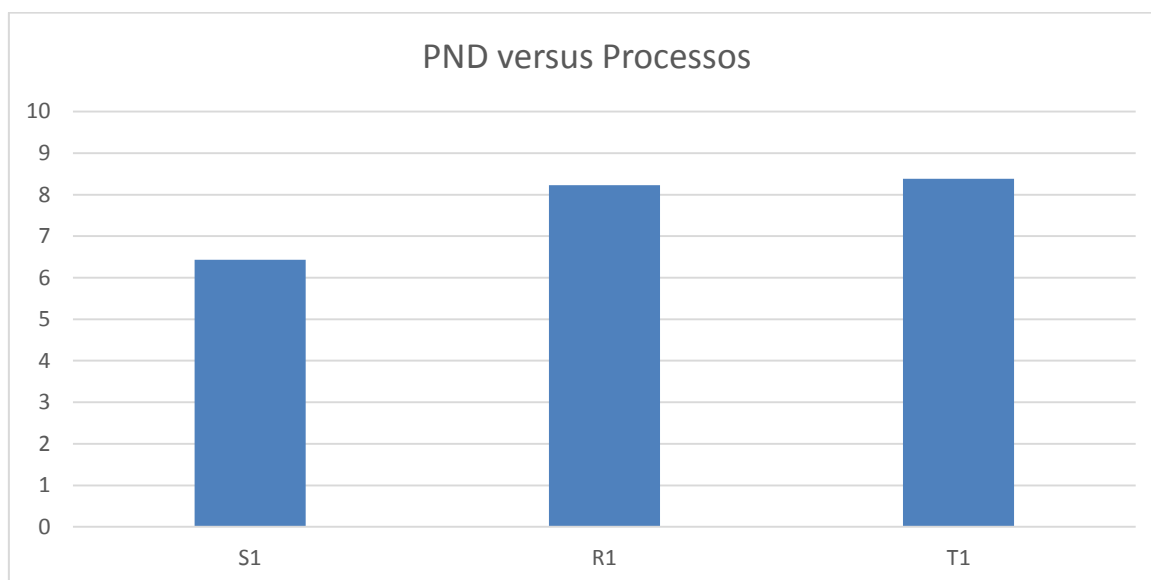
Quest	Indicador	Média
P1	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.	7,83

Tabela 57: 4.6 - Gerir os recursos materiais

Quest	Indicador	Média
Q1	A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.	8,17

#### 5.4.1.9 – Subcritério “Processos”

Figura 31: Resultados Pessoal N. Docente V



#### 5.4.1.10 Indicadores do Subcritério “Processos”

Tabela 58: 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas

Quest	Indicador	Média
R1	A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.	8,23

Tabela 59: 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/formandos e partes interessadas

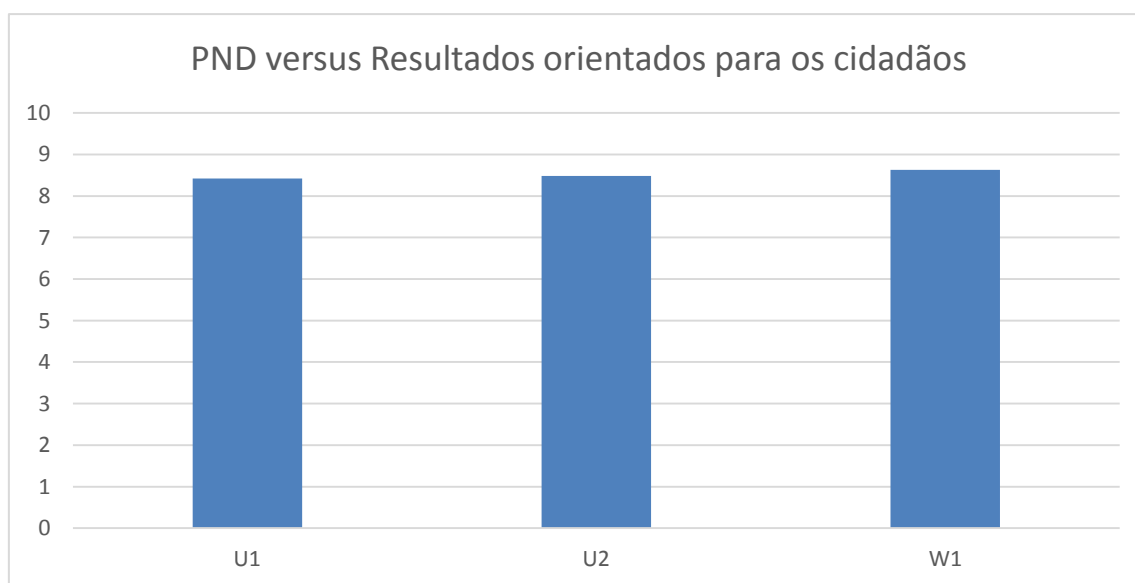
Quest	Indicador	Média
S1	A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.	6,43

Tabela 60: 5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações relevantes

Quest	Indicador	Média
T1	Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.	8,38

#### 5.4.1.11- Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes”

Figura 32: Pessoal N. Docente versus Resultados Orientados para os Cidadãos



#### 5.4.1.12 Indicadores do Subcritério “Resultados orientados para os cidadãos/clientes”

Tabela 61: 6.1 - Medições da Percepção

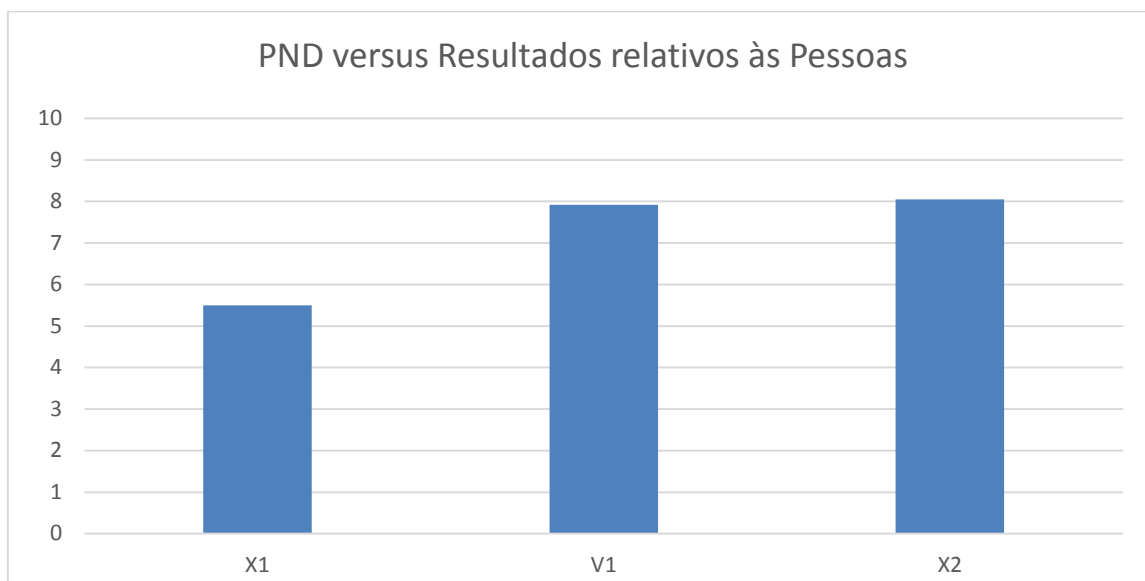
Quest	Indicador	Média
U1	A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	8,42
U2	O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.	8,48

Tabela 62: 6.2 - Medições do Desempenho

Quest	Indicador	Média
W1	Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.	8,63

### 5.4.1.13-Subcritério “Resultados relativos às Pessoas”

Figura 33: Pessoal N. Docente versus Resultados relativos às Pessoas



### 5.4.1.14 Indicadores do Subcritério “Resultados relativos às Pessoas”

Tabela 63: 7.1 - Medições da Percepção

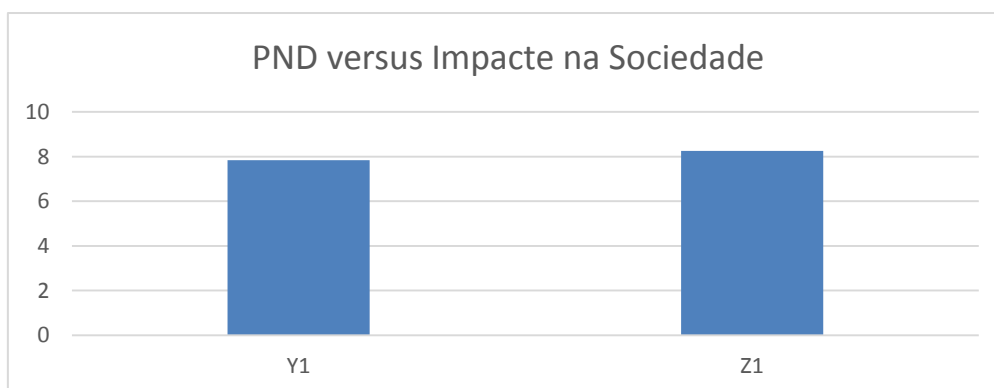
Quest	Indicador	Média
V1	Sinto-me apoiado e respeitado.	7,92

Tabela 64: 7.2 - Medições do Desempenho

Quest	Indicador	Média
X1	O pessoal não docente participa na tomada de decisões.	5,50
X2	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.	8,05

### 5.4.1.15 Subcritério “Impacto na Sociedade”

Figura 34: Pessoal N. Docente versus impacte na Sociedade





#### 5.4.1.16 Indicadores do Subcritério “Impacto na Sociedade”

Tabela 65: 8.1 - Medições da Percepção

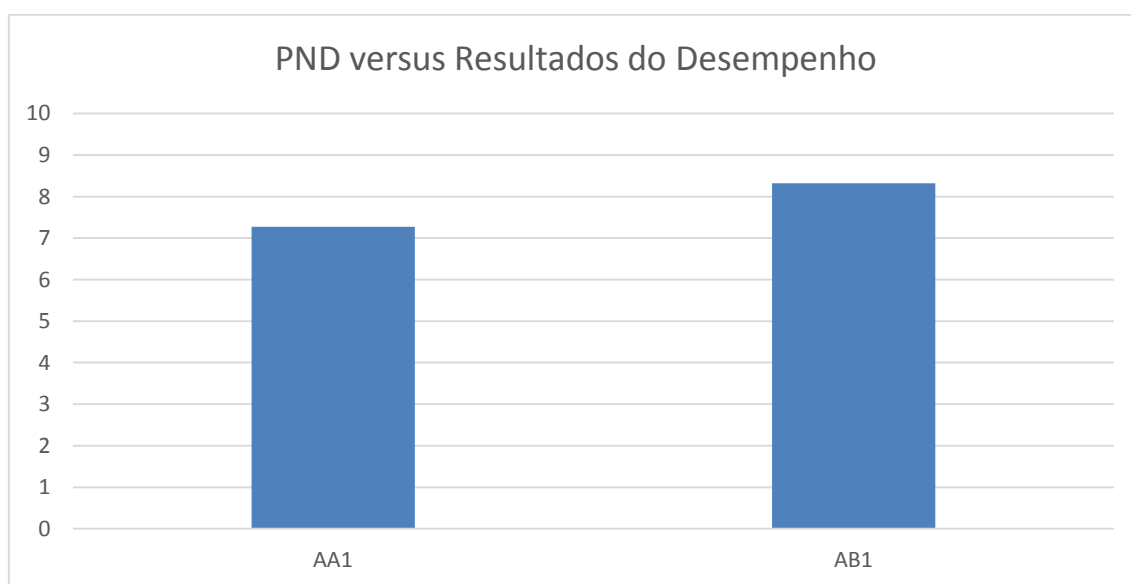
Quest	Indicador	Média
Y1	A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.	7,83

Tabela 66: 8.2 - Medições do Desempenho

Quest	Indicador	Média
Z1	O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.	8,25

#### 5.4.1.17 Subcritério “Resultados do Desempenho Chave”

Figura 35: Pessoal N. Docente versus Resultados Orientados para os Cidadãos



#### 5.4.1.17 Indicadores do Subcritério “Resultados do Desempenho Chave”

Tabela 67: 9.1 - Resultados externos: resultados e impactes em relação aos objetivos

Quest	Indicador	Média
AA1	O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.	7,27

Tabela 68: 9.2 - Resultados internos: nível de eficiência

Quest	Indicador	Média
AB1	A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	8,32

Após análise detalhada dos inquéritos aplicados ao PND e dos resultados obtidos nos diferentes indicadores, podemos concluir que, na opinião deste grupo da comunidade escolar, os **pontos fortes** são:

B2 - O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço.

F1 - A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.

G1 - O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.

I2 - A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.

J2 - O agrupamento integra bem os novos funcionários.

K1 - A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.

M1 - O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros).

N1 - A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.

Q1 - A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.

R1 - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.

T1 - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.

U1 - A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.

U2 - O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola e dos alunos.

W1 - Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.

X2 - Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.

Z1 - O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania.

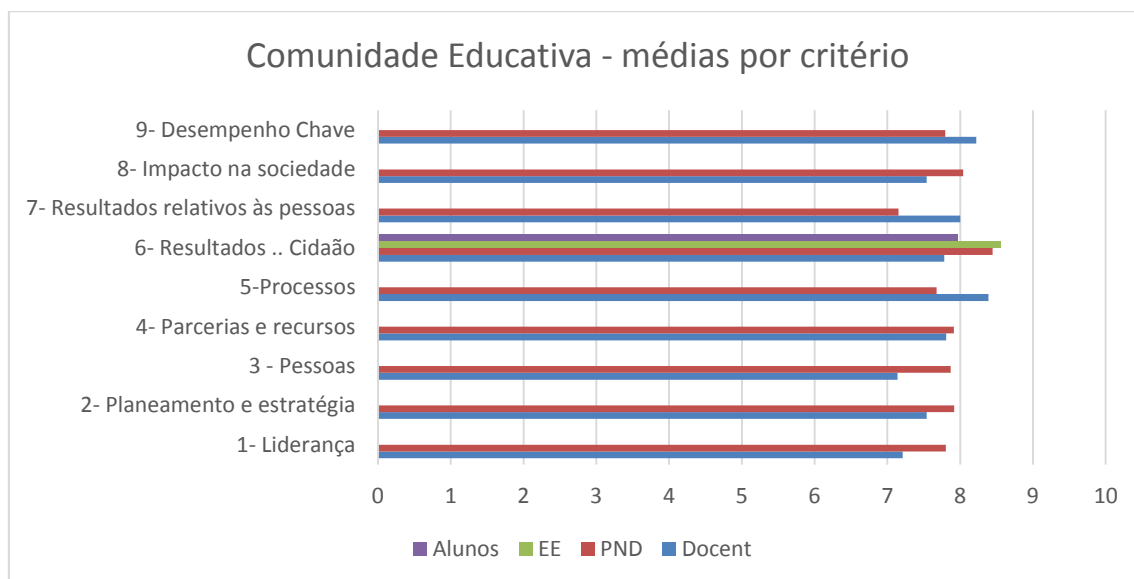
AB1 - A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos.

Por sua vez, os pontos fracos, e logo, **aspetos a melhorar**, são:

X1- O pessoal não docente participa na tomada de decisões.

## 5.5 Resultados globais do Agrupamento (por critério e diferentes grupos da comunidade educativa)

Figura 36: Comunidade Educativa – Distribuição médias por critério



Procedendo a uma análise holística do grau de satisfação demonstrado por toda a comunidade educativa em relação ao serviço prestado pelo agrupamento, podemos concluir que os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados não apontam pontos fracos, embora também, na sua maioria, não constituam pontos fortes.

Embora o Critério “6 – Resultados orientados para os clientes/cidadãos” se apresente como o mais forte, quer para o PND quer para os EE, seguido dos Critérios “5-Processos” e “9-Desempenho chave”, desta feita na opinião do PD, todos os outros critérios dos “Meios” e “Resultados” são suscetíveis de serem melhorados para que o agrupamento alcance um desempenho excelente. Para tal, é necessária a implementação de uma série de medidas que garantam não só a sustentabilidade das áreas de excelência, mas também a melhoria contínua das áreas menos fortes. A aplicação do ciclo PDCA (Plan - Planear, Do - Executar, Check - Rever, Act - Ajustar) permitirá ao agrupamento uma ação mais eficaz neste processo de melhoria contínua.

## 6. SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

### Alunos

População	Amostra	Nº Inquéritos	% Respostas
Alunos 5º Ano	102	85	83%
Alunos 6º Ano	121	75	62%
Alunos 7ºAno	218	97	44%
Alunos 8º Ano	199	167	84%
Alunos 9º Ano	255	190	75%
Alunos 10º Ano*	374*	145	39%
Alunos 11º Ano*	339*	148	44%
Alunos 12º Ano*	227*	160	70%
Alunos Vocacional	18	6	33%
Al. não identificados	-	8	-
<b>Total</b>	<b>1853</b>	<b>1081</b>	<b>58%</b>

\*-Alunos secundário + profissional

Nota: os alunos do pré-escolar e do primeiro ciclo não responderam ao inquérito.

Registe-se os alunos dos 5.º, 8.º, 9.º e 12.º anos apresentam taxas de adesão ao inquérito mais elevadas, enquanto que os alunos dos 7.º, 10.º e 11.º anos e Vocacional são aqueles que apresentam uma menor adesão.

### Encarregados de educação

População	Amostra	Nº Inquéritos	% respostas
5º Ano	102	78	76%
6º Ano	121	73	60%
7º Ano	218	62	28%
8º Ano	199	147	74%
9º Ano	255	99	39%
10ºAno	291	43	15%
11º Ano	277	81	29%
12º Ano	202	106	52%
Outros Cursos	182	106	58%
Não Identificados	-	7	-
<b>Total</b>	<b>1847</b>	<b>802</b>	<b>43%</b>

Nota: Cada encarregado de educação, independentemente do número de educandos, só respondeu a um inquérito, o que pode explicar a percentagem final obtida.

Apenas os EE dos 5.º e 8.º anos apresentam taxas de adesão ao inquérito mais elevadas, enquanto que os EE dos 7.º, 9.º, 10.º e 11.º anos são aqueles que apresentam uma menor adesão.

**Docentes**

População	Amostra	Nº de respostas	% Respostas
Docentes	206	126	61,2%

**Não docentes**

População	Amostra	Nº de respostas	% Respostas
P. Não Docentes	80	25	31%

## 7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO - Análise quantitativa e qualitativa

Com base em evidências e na escala de pontuação "Critérios - Meios" e "Critérios - Resultados", a EAA procedeu à avaliação dos diferentes Indicadores selecionados para cada Critério.

Os Indicadores avaliados pela EAA foram os mesmos que constaram nos Questionários aplicados ao PD.

Saliente-se que a EAA não pontuou alguns Indicadores com mais de 5 pontos porque, embora as ações já estejam implementadas, estas ainda não foram revistas nem avaliadas por nenhuma equipa de autoavaliação do agrupamento enquanto tal, uma vez que a formação deste agrupamento é recente.

Importa lembrar que, no que respeita aos critérios relativos aos Resultados, Critérios 6, 7, 8 e 9, não havendo resultados decorrentes de uma ação avaliativa anterior, a EAA atribuiu-lhes a pontuação de zero, por não serem passíveis de avaliação com base nos descritores "Pontuação - Critérios Resultados".

A Grelha preenchida pela EAA pode ser consultada em anexo.

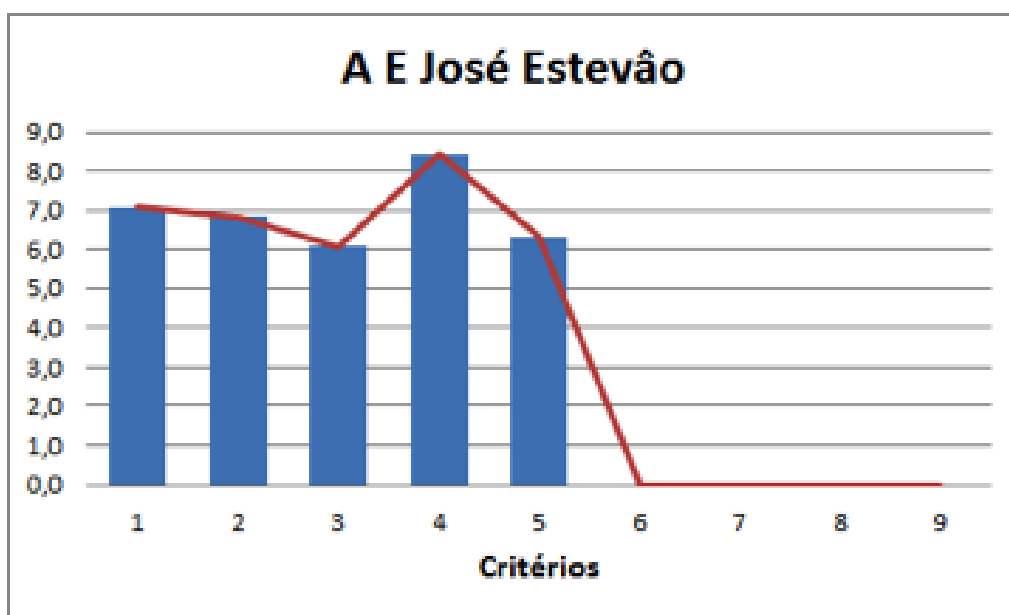
Após análise detalhada dos resultados obtidos nos diferentes Critérios, Subcritérios e Indicadores dos questionários preenchidos pela EAA, podemos concluir o seguinte:

### 7.1 Médias por critério das GAA

Tabela 70: Resultados da EAA por critério

Citérios	Médias por critério
1. Liderança	7,1
2. Planeamento e Estratégia	6,8
3. Pessoas	6,1
4. Parcerias e Recursos	8,4
5. Processos	6,3
6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	0
7. Resultados relativos às pessoas	0
8. Impacte na sociedade	0
9. Resultados do desempenho chave	0

Figura 37: Gráfico dos resultados do AEJE



Numa análise global, ao nível da média obtida por Critério, podemos concluir que aquele que se destaca pela sua pontuação mais elevada é o Critério "4 – Parcerias e Recursos", constituindo o único ponto forte, e aquele que apresenta pontuação mais baixa é o Critério "3 – Pessoas". No entanto, em termos globais, não se registam pontos fracos.

## 7.2 Médias por Subcritério das GAA

Tabela 69: Resultados da EAA (I)

MÉDIAS POR SUBCRITÉRIO																
1				2				3			4					
1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
6,4	5,4	7,5	9,0	6,0	6,0	8,3	7,0	6,8	6,0	5,5	8,0	8,0	8,5	9,0	9,0	8,0
7,1				6,8				6,1			8,4					
MÉDIAS POR CRITÉRIO																

Tabela 70: Resultados da EAA (II)

MÉDIAS POR SUBCRITÉRIO										
5			6		7		8		9	
5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2
7,3	5,4	6,0	0	0	0	0	0	0	0	0
6,2			0		0		0		0	
MÉDIAS POR CRITÉRIO										

Numa análise ao nível da média obtida por Subcritério, podemos concluir que aqueles que se destacam pela sua pontuação mais elevada, e pontos fortes, são os Subcritérios "1.4 - Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada", pertencente ao "Critério 1 - Liderança", "4.4 - "Gerir o

conhecimento e a informação" e o "4.5 - Gerir os recursos tecnológicos", pertencentes ao Critério "4 – Parcerias e Recursos".

Aqueles que apresentam pontuação mais baixa, e considerados como aspetos a melhorar/pontos fracos, são, no "Critério 1 - Liderança", os Subcritérios "1.2 - Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administrativa e de gestão da mudança", no "Critério 3 – Pessoas", o Subcritério "3.3 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades" e no "Critério 5 – Processos ", o Subcritério "5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes".

### 7.3. Médias por Indicadores das GAA

Ver GAA em anexo.

#### 7.3.1 Pontos fortes

##### 1. Liderança

- O Conselho Geral aprova o projeto educativo e o regulamento interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa.
- A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.
- A Direção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida do agrupamento com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.
- A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente.
- O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
- A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.
- A Direção promove relações com entidades locais (centro de saúde, escola segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.
- A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.

##### 2. Planeamento e Estratégia

- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão e estruturas educativas, define indicadores de desempenho interno.
- A avaliação final de cada plano anual de atividades envolve todos os participantes, diretos e indiretos, servindo de correção/regulação para o plano anual de atividades do ano seguinte.
- O agrupamento está organizado de forma a que o PND apoie os alunos no seu percurso escolar.
- Apresento propostas de melhoria a introduzir nas áreas da minha responsabilidade.

### 3. Pessoas

- A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.
- A Direção implica os professores na estratégia do Agrupamento.
- A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do Agrupamento.
- O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projeto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.

### 4. Parcerias e Recursos

- A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/ associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.
- O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex.: Associação de Pais, associação de estudantes, entre outros).
- A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com as estratégias e os planos de ação traçados.
- A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Diretores de Turma, áreas disciplinares, entre outros).
- Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.
- Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
- A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.
- A Direção, na aquisição de material didático, tem em conta as propostas e necessidades dos professores e dos departamentos.

### 5. Processos

- A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos.
- O agrupamento identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos (ex. grupo de trabalho encarregue de propor melhorias no processo ensino-aprendizagem)
- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o encarregado de pessoal.
- Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam.
- Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores do meu Departamento.
- O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria.



- A coordenação dos Diretores de turma incentiva os professores dos Conselhos de Turma a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- Cumpro a planificação e reporto ao coordenador o seu incumprimento, quando tal acontece.
- Os meus pares partilham os materiais/recursos que utilizam nas suas aulas.
- Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.

### 7.3.2 Oportunidades de melhoria (pontos fracos)

#### 1. Liderança

- O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do projeto educativo.
- Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.
- Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades.
- O Conselho Geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.
- O chefe de pessoal é competente na forma como gere o serviço.
- As lideranças intermédias do agrupamento contribuem para a implementação das decisões dos órgãos de gestão de topo.

#### 2. Planeamento e Estratégia

- O projeto educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho.
- A direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do projeto educativo.

#### 3. Pessoas

- A Direção possibilita momentos de trabalho entre pares por ano/disciplina.
- O agrupamento integra bem os novos funcionários.
- A Escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.
- A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.

#### 4. Parcerias e Recursos

- Não há aspetos a melhorar no referente a este critério, mas apenas pontos fortes.

#### 5. Processos

- A coordenação dos Diretores de turma incentiva os professores dos Conselhos de Turma a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
- Desenvolvo trabalho entre pares no presente ano letivo.
- A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho da Escola e dos serviços que presta à comunidade.
- Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos a as competências a alcançar.

#### 7.4 Evidências

As evidências que suportam a pontuação atribuída pela EAA encontram-se listadas na GAA em anexo.

### 8. CONCLUSÃO

Da análise dos resultados obtidos através dos questionários aplicados à comunidade escolar e da Grelha preenchida pela EAA, podemos concluir o seguinte:

Globalmente existe uma avaliação muito positiva por parte do PD, PND, Alunos e EE do Agrupamento;

Nem sempre se verifica uma coincidência entre a pontuação da EAA e a opinião da restante comunidade educativa, sendo, no entanto, consensual entre o PD e a EAA que o Critério "3 – Pessoas" constitui uma área do agrupamento sobre a qual é necessário agir, desenvolvendo ações de melhoria e monitorizando o processo e os resultados obtidos.

Esta diferença de pontuações que por vezes se regista entre a EAA e a restante comunidade educativa pode ser justificada pelo facto de a EAA se basear em descritores e evidências para a pontuação dos diferentes indicadores, enquanto que a restante comunidade escolar se baseou apenas no seu conhecimento empírico e perceção das diferentes áreas a avaliar.

Apesar do Critério "5 – Processos" ter sido o melhor pontuado pelo PD e PND, tendo mesmo obtido excelentes pontuações por parte dos EE e muito boas por parte dos alunos, na pontuação atribuída pela EAA ele aparece como o segundo pior pontuado, apesar de não constituir um ponto fraco. No entanto, será um aspeto a considerar e a desenvolver.

As taxas de adesão ao questionário CAF indicam falta de envolvimento da comunidade educativa neste processo de autoavaliação.

No entender da EAA, esta fraca adesão resultou da escassez de tempo para uma divulgação mais alargada e eficaz do processo, dos seus objetivos e da sua importância para a organização. Os problemas logísticos e tecnológicos que ocorreram nos momentos calendarizados para se proceder à resposta aos questionários poderão também ter contribuído para esta fraca adesão.

## 9. ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO - Dificuldades sentidas/Reflexão:

A formação proporcionada à EAA afigurou-se-nos pouco clara/explicita no que respeita a alguns procedimentos. Ao longo do processo da autoavaliação, a equipa confrontou-se com algumas dificuldades na aplicação do modelo CAF, que conseguiu ultrapassar sozinha, depois de alguns avanços e recuos. Algumas dificuldades teriam sido ultrapassadas mais facilmente se tivesse havido um acompanhamento mais próximo por parte dos consultores.

A EAA deveria ter sido constituída por elementos dos diferentes departamentos, ciclos de ensino e grupos da comunidade educativa (representantes de PND, alunos e EE) para se poder obter uma visão ainda mais abrangente e clara do funcionamento das diferentes áreas do Agrupamento.

A EAA desenvolveu todo o processo de autoavaliação fora do seu horário de trabalho devido à inexistência de tempo contemplado no mesmo para esse fim. Este fator dificultou o agendamento das reuniões de trabalho.

Sugere-se que, de futuro, sejam contempladas nos horários dos professores envolvidos nesta atividade horas de estabelecimento (não letivas) comuns, a funcionar em simultâneo, para a realização deste trabalho.

O tempo disponível para a realização do trabalho de autoavaliação foi muito escasso, o que impossibilitou a conveniente divulgação da importância e dos objetivos da autoavaliação junto de toda a comunidade educativa.

Num próximo ciclo avaliativo, propomos que se estabeleçam formas mais eficientes e variadas de comunicação interna e externa, que permitam uma divulgação mais atempada, alargada e detalhada do processo de autoavaliação e dos seus objetivos, de modo a chegar de forma clara e precisa a todos os grupos da comunidade educativa.

Apesar das dificuldades sentidas, o trabalho de autoavaliação foi possível e decorreu num clima de colaboração e camaradagem, pela responsabilidade demonstrada no assumir do compromisso do desempenho desta tarefa por parte de todos os elementos da EAA.

## 10. NOTA FINAL

O Plano de Melhoria e Desenvolvimento apresenta-se em documento próprio.

O presente documento foi elaborado tendo por base:

. Ação de formação "Gestão da Melhoria e da Qualidade", na modalidade de curso de formação, destinada a professores do ensino básico e secundário, promovida pelo Centro de Formação da associação de escolas dos conselhos de Aveiro e Albergaria-a-Velha, dinamizada pelos formadores Hugo Caldeira e Miguel Domingos da empresa Another Step.

. Materiais disponibilizados na ação de formação.

. Manual CAF.

- . Respostas aos questionários.
- . Grelha de autoavaliação.
- . Evidências.