



Adelaide Cabette  
*Agrupamento de Escolas*

Agrupamento de Escolas Adelaide Cabette

# Relatório CAF Educação

**caf** Educação  
2013

Data: Novembro 2018

## Equipa de Autoavaliação

- Coordenadora da EAA
  - Maria da Conceição Vigário Morais Costa e Silva
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Maria José Frazão, Maria Amélia Leitão, Maria Cândida Gonçalves, Maria João Pereira, Maria Teresa Santos
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Ana Pereira
- Representante(s) dos Alunos
  - Eden Pereira (10.º D)
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
  - Désiré Turpin
  
- Another Step, Lda.

# Índice

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. O PROCESSO DE AUTORREGULAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1. MODELO CAF-EDU – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK PARA A EDUCAÇÃO .....	3
1.2. A METODOLOGIA DE AUTOAVALIAÇÃO.....	5
<b>2. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
2.1. NOTA INTRODUTÓRIA .....	9
2.2. ANÁLISE QUALITATIVA .....	12
2.2.1. Educação pré-escolar.....	12
2.2.2. 1º CEB .....	16
2.2.3. 2º e 3º CEB e Secundário .....	21
2.2.4. Análise global da organização escolar.....	27
2.3. ANÁLISE QUANTITATIVA .....	29
2.3.1. Questionários: níveis de participação.....	29
2.3.2. Questionários: resultados globais.....	32
2.3.3. Questionários: resultados do PD.....	33
2.3.4. Questionários: resultados do PND .....	34
2.3.5. Questionários: resultados dos alunos.....	35
2.3.6. Questionários: resultados dos Pais/Encarregados de Educação .....	35
<b>3. ANÁLISE EVOLUTIVA DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
3.1. EVOLUÇÃO ENTRE DIAGNOSES .....	37
3.2. ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO.....	39
<b>4. ANÁLISE SUMÁRIA DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>43</b>

## Índice de figuras

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

## Índice de gráficos

GRÁFICO 1 – TAXA DE ADESAO DO PRÉ-ESCOLAR.....	29
GRÁFICO 2 – TAXA DE ADESAO DO 1º CICLO .....	30
GRÁFICO 3 – TAXA DE ADESAO DO 2º/3º CICLOS E ENSINO SECUNDÁRIO .....	31
GRÁFICO 4 – MÉDIA GLOBAL DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO E CICLO).....	32
GRÁFICO 5 – PD: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO) .....	33
GRÁFICO 6 – PND: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	34
GRÁFICO 7 – ALUNOS: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO).....	35
GRÁFICO 8 – EE: MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS AOS INDICADORES (POR CRITÉRIO CAF-EDU E CICLO) .....	36
GRÁFICO 8 – EVOLUÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS PELA COMUNIDADE RESPONDENTE.....	37
GRÁFICO 9 – EAA: EVOLUÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES (GAA) .....	38

## Índice de tabelas

TABELA 1 – QUADRO DESTAQUE DE PONTOS FORTES POR CRITÉRIO.....	28
TABELA 2 – QUADRO DESTAQUE DE ASPETOS A MELHORAR POR CRITÉRIO.....	28
TABELA 3 – ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (EAA).....	39
TABELA 4 – QUADRO SÍNTESE DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS DE MELHORIA.....	42

## Índice de abreviaturas

AL - Alunos

AM – Ação (ou ações) de Melhoria

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

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

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

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

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

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

EIPA – European Institute of Public Administration

GAA – Grelha de autoavaliação

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de ações de melhoria

PD – Pessoal docente

PND – Pessoal não docente

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

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

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

## Introdução

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

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

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

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

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

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

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

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

# 1. O processo de autorregulação

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

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

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

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

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



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

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



Figura 1 – Estrutura do Modelo CAF Educação 2013

O modelo CAF-Edu está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações educativas neste âmbito (e já disponibilizado no site da DGAEP<sup>1</sup>). A CAF-Edu, enquanto modelo de excelência nas escolas, tem como objetivos (adaptado da DGAEP, p. 11):

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

---

<sup>1</sup> Pode ser descarregado em [http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF\\_Educacao\\_2013-1.pdf](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao_2013-1.pdf)

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

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

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

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

## **1.2. A metodologia de autoavaliação**

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

A metodologia utilizada desenrolou-se da seguinte forma:

1.	Reunião da Equipe de Autoavaliação (EAA) para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF-Edu
2.	Reuniões da EAA, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos e EE
3.	Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e EE)
4.	Preenchimento das Grelhas de Autoavaliação (GAA) pela EAA, em que cada indicador dos critérios da CAF-Edu, sendo pontuadas com base em evidências
5.	Apuramento dos resultados dos questionários
6.	Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento (presente documento – Relatório CAF Educação) com base nos questionários recolhidos e nas GAA
7.	Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna e das ações de melhoria a implementar no seguimento deste apuramento

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

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

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao projeto CAF-Edu, foi crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por

forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Assim, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da autoavaliação, quer das suas implicações internas, desenvolve uma reação positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão positiva junto da comunidade.

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

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

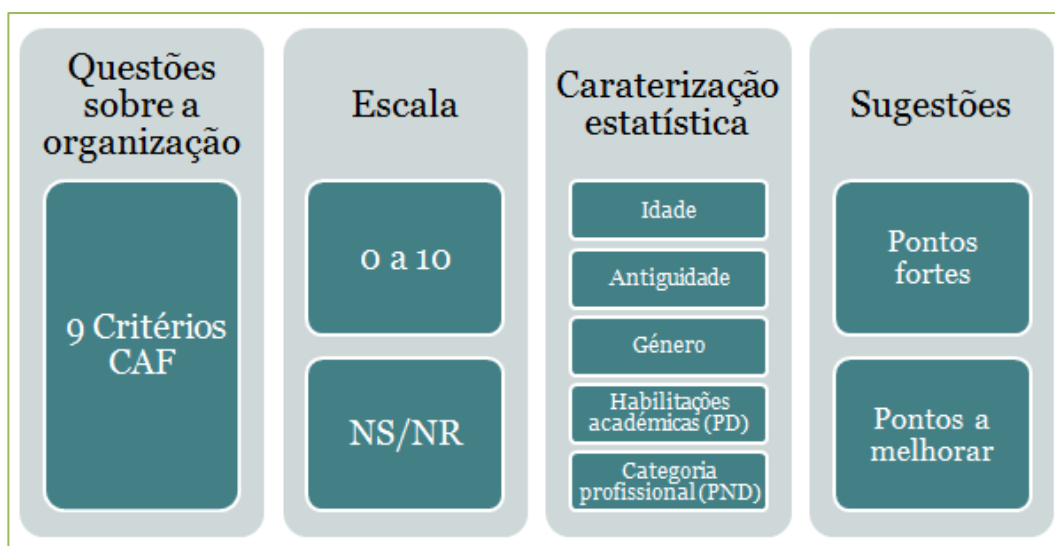


Figura 2 – Estrutura dos questionários aplicados a PD e PND

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



Figura 3 – Estrutura dos questionários aplicados a Alunos e EE

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

Os questionários foram aplicados ao universo do PD, PND e alunos. Aos EE foram distribuídos questionários em papel, sendo posteriormente validada a representatividade de todos os respondentes.

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

## 2. Resultados da Autoavaliação

### 2.1. Nota introdutória

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

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

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

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

apenas dez respondentes não terá, naturalmente, o mesmo peso que um grupo com cem ou mais respondentes<sup>2</sup>.

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

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

As oportunidades de melhoria para todos os grupos alvo e níveis, foram tidas em conta para situações de dez ou mais respondentes, em que os indicadores apresentam percentagem de NS/NR acima de 30%<sup>3</sup>. Definiu-se também que os indicadores com percentagem de resposta no intervalo de [0-3] acima de 30%<sup>4</sup> seriam considerados suscetíveis de melhoria e que, no intervalo [7-10], as taxas de resposta superiores a 95% seriam consideradas relativas a pontos fortes (exceto no caso do 2º/3º Ciclos e Secundário onde o enquadramento das taxas de resposta consideradas relativas a pontos fortes foi considerado nos 90%).

No que diz respeito às médias gerais de referência para a obtenção dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, estas foram determinadas de acordo com a média obtida em cada nível e grupo alvo com a valor mínimo de 9<sup>5</sup> na escala 0-10 (ou 95 pontos, na escala 0-100) para ponto forte (ou área de excelência) e de uma média inferior a 6<sup>6</sup> na escala 0-10 (ou 50 pontos, na escala 0-100) para as oportunidades de melhoria.

---

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

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

<sup>4</sup> Indiciam áreas de grande insatisfação.

<sup>5</sup> Indicam áreas de elevada satisfação.

<sup>6</sup> Indiciam áreas de insatisfação generalizada





## 2.2. Análise qualitativa

### 2.2.1. Educação pré-escolar

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

#### 2.2.1.1. Oportunidades de melhoria

Indicadores onde a percentagem de NS/NR é superior a 30%:

- EE:
  - (Nada a assinalar)
- PD:
  - 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.
- PND:
  - A Direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades.

Quanto a indicadores onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 30%, temos as seguintes:

- EE:
  - (Nada a assinalar)
- PD:
  - (Nada a assinalar)
- PND:
  - A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.
  - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
  - A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.

- A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 6 (na escala de 0-10), apresentam-se os seguintes aspetos:

- EE:
  - (Nada a assinalar)
- PD:
  - A Direção implica os educadores na estratégia do agrupamento.
- PND:
  - A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.
  - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
  - A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.
  - A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.
  - 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.

### 2.2.1.2. Pontos fortes

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

- EE:
  - O prolongamento de horário é adequado às necessidades dos Pais/Encarregados de Educação.
  - Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos no 1º ciclo.

- Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados e conhecidos.
- Há segurança no jardim de infância e um bom acompanhamento das crianças.
- PD:
  - Utilizo as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.
  - Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características das crianças que a frequentam.
  - Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.
  - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.
  - Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.
  - Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas.
  - É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
  - No jardim de infância existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
  - As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças.
- PND:
  - O jardim de infância encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.
  - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.
  - O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
  - O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades do jardim de infância e das crianças.
  - Há segurança na circulação das crianças à entrada e saída do estabelecimento.

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

- EE:
  - Dirijo-me ao jardim de infância, por minha iniciativa para obter informações sobre o meu educando.
  - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
  - O prolongamento de horário é adequado às necessidades dos Pais/Encarregados de Educação.
  - Considero que o Agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos no 1º ciclo.
  - As reuniões com o educador são úteis.
  - Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando.
  - Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados e conhecidos.
  - Sei a quem me dirigir no jardim de infância conforme o assunto que quero tratar.
  - As instalações do jardim de infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.
  - Há segurança no jardim de infância e um bom acompanhamento das crianças.
  - As formas de comunicação do educador com os Pais/Encarregados de Educação são adequadas.
- PD:
  - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros educadores.
  - Os educadores estão atentos às aprendizagens das crianças e empenham-se na sua melhoria.
  - O Conselho de Docentes incentiva os educadores a conhecerem as suas crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
  - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar.

- Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades e motivações das crianças.
- O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.
- Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- No jardim de infância existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades.
- Gosto do jardim de infância e pretendo continuar a trabalhar nele.
- As atividades desenvolvidas mostraram-se adequadas aos interesses das crianças.
- PND:
  - Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos Pais/Encarregados de Educação.
  - O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.
  - O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades do jardim de infância e das crianças.)

## 2.2.2. 1º CEB

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

### 2.2.2.1. Oportunidades de melhoria

Áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 30%:

- AL:
  - As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração.

- A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.
- Gosto de almoçar no refeitório.
- EE:
  - Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando.
- PD:
  - 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.
  - A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.
- PND:
  - O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
  - A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.
  - A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.
  - A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
  - Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.
  - O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 30%, temos:

- AL:
  - (Nada a assinalar)
- EE:
  - O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento.

- PD:
  - (Nada a assinalar)
- PND:
  - O pessoal não docente participa na tomada de decisões.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 6 (na escala de 0-10), temos:

- AL:
  - (Nada a assinalar)
- EE:
  - (Nada a assinalar)
- PD:
  - (Nada a assinalar)
- PND:
  - O pessoal não docente participa na tomada de decisões.

#### 2.2.2.2. Pontos fortes

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

- AL:
  - Empenho-me em trabalhar sozinho, de acordo com as sugestões dadas pelos professores.
  - Estou satisfeito com o meu professor.
  - As atividades de enriquecimento curricular/extracurriculares (Dramartes, Desporto e Movimento, Clubes, etc.), contribuem para melhorar o meu desempenho.
  - Sinto-me seguro e acompanhado nesta Escola.
  - A Biblioteca Escolar responde às necessidades dos alunos.
  - As aulas de recuperação/compensação ajuda-me a superar as minhas dificuldades.
  - O serviço do bar é bom.
- EE:
  - Estou satisfeito com as atividades de complemento curricular.
- PD:

- O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver.
  - O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/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.
  - Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.
  - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.
  - Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.
  - O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.
  - Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
  - É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- PND:
    - (Nada a assinalar)

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

- AL:
  - As visitas de estudo são úteis para a minha aprendizagem.
  - Empenho-me em trabalhar sozinho, de acordo com as sugestões dadas pelos professores.
  - Estou satisfeito com o meu professor.



- Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as minhas aprendizagens.
- Recomendo esta escola aos meus amigos.
- Colaboro com os meus colegas no sentido de cumprir as normas de segurança na escola.
- As atividades de enriquecimento curricular/extracurriculares (Dramartes, Desporto e Movimento, Clubes, etc.), contribuem para melhorar o meu desempenho.
- Sinto-me seguro e acompanhado nesta Escola.
- A Biblioteca Escolar responde às necessidades dos alunos.
- As aulas de recuperação/compensação ajudam-me a superar as minhas dificuldades.
- As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração.
- O serviço do bar é bom.
- A escola promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente.
- O meu professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades).
- Gosto de almoçar no refeitório.
- EE:
  - As reuniões com o Professor Titular de Turma são úteis.
  - Estou satisfeito com as atividades de complemento curricular.
  - Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento.
- PD:
  - O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas.
  - O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projeto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver.
  - O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Ciclo/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.
  - Ajusto os critérios e instrumentos de avaliação que irei utilizar com os outros professores.

- A Coordenação de Docentes incentiva os professores a conhecerem os seus alunos em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.
  - Ajusto as metodologias e as estratégias de ensino-aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.
  - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.
  - Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.
  - O Professor Titular de Turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas especiais ou com dificuldades de aprendizagem.
  - Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas minhas aulas.
  - É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas.
- PND:
    - (Nada a assinalar)

### 2.2.3. 2º e 3º CEB

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

#### 2.2.3.1. Oportunidades de melhoria

Áreas onde a percentagem de NS/NR é superior a 30%:

- AL:
  - (Nada a assinalar)

- EE:
  - Os representantes dos Pais/Encarregados de Educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno.
- PD:
  - 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.
  - A Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados.
- PND:
  - 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 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 faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
  - A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
  - O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [0-3] se situam acima de 30%, temos:

- AL:
  - (Nada a assinalar)
- EE:
  - Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.
  - O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento.

- PD:
  - (Nada a assinalar)
- PND:
  - A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.
  - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
  - A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.
  - A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.
  - O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
  - A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.
  - A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.
  - No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.
  - A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.
  - Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.
  - A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.
  - 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.
  - A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.
  - O pessoal não docente participa na tomada de decisões.
  - O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.

Quanto aos indicadores em que a pontuação média é igual ou inferior a 6 (na escala de 0-10), temos:

- AL:
  - Conheço o Projeto Educativo.
- EE:
  - Sou motivado pela Associação de Pais a participar na vida do agrupamento.
  - Participo nas atividades do agrupamento.
  - O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Pais/Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento.
  - As instalações da escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança.
- PD:
  - A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento.
  - 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 agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
  - A Direção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento.
  - 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.
- PND:
  - A Direção é competente e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem.
  - A Direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.
  - A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.

- 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.
- O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos.
- A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo.
- O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar.
- As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).
- A Direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento.
- No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho.
- O agrupamento integra bem os novos funcionários.
- A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa.
- 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 faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento.
- Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação.
- O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.
- Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.
- Considero que as aplicações informáticas existentes na escola são funcionais e correspondem às necessidades.

- A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.
- A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com o Encarregado de pessoal.
- 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.
- A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.
- Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas.
- Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento.
- Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade.
- Sinto-me apoiado e respeitado.
- O pessoal não docente participa na tomada de decisões.
- A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa.
- A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento.
- O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.
- Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes.
- O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.

### 2.2.3.2. Pontos fortes

Quanto a áreas onde as taxas de resposta no intervalo de satisfação [7-10] se situam acima de 90%, temos:

- AL:
  - (Nada a assinalar)

- EE:
  - (Nada a assinalar)
- PD:
  - Adequo a minha planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar.
  - Efetuo registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.
  - Introduzo metodologias diversificadas na sala de aula de forma a rentabilizar as diferentes capacidades, hábitos de estudo e motivações dos alunos.
  - Preocupo-me em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/ inovações introduzidas nas minhas aulas.
- PND:
  - (Nada a assinalar)

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

- AL:
  - (Nada a assinalar)
- EE:
  - Acompanho as atividades escolares do meu educando.
  - As reuniões com o Diretor de Turma são úteis.
- PD:
  - (Nada a assinalar)
- PND:
  - (Nada a assinalar)

#### **2.2.4. Análise das sugestões**

Das várias sugestões endereçadas pelos inquiridos foi possível compilar nas tabelas seguintes algumas áreas mais referidas. A existência desta tabela reforça a necessidade de uma análise mais cuidada dos anexos que agrupam as sugestões



recolhidas, pois algumas assumem um carácter muito específico, cujo teor poderá revelar-se importante para a direção.

De modo geral, sublinhamos as sugestões que se prendem com a qualidade alimentar no refeitório e bar, bem como as políticas de comunicação (dentro e para fora) do agrupamento. Os recursos existentes também são alvo de referência (instalações e internet). Globalmente<sup>7</sup>, salientamos:

Tabela 1 – Quadro destaque de Pontos Fortes por Critério

Critério CAF	Sugestão ou Comentário
<b>1. Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações com autarquia e outras entidades locais</li> </ul>
<b>2. Planeamento e Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificação das atividades envolve todos os elementos</li> </ul>
<b>3. Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel dos Coordenadores de Departamento no clima e integração de novos colegas</li> </ul>
<b>4. Parcerias e Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias no plano tecnológico e no incentivo à partilha de informação</li> </ul>
<b>5. Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação das estratégias na gestão dos processos de ensino e aprendizagem</li> </ul>
<b>6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do espírito de solidariedade e civismo nos alunos</li> </ul>
<b>7. Resultados das Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente criado – motivador e de apoio</li> </ul>
<b>8. Resultados da Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da comunidade educativa</li> </ul>
<b>9. Resultados do Desempenho-Chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação do processo educativo aos alunos e processos de autoavaliação</li> </ul>

Tabela 2 – Quadro destaque de Aspetos a Melhorar por Critério

Critério CAF	Sugestão ou Comentário
<b>1. Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação e envolvimento</li> </ul>
<b>2. Planeamento e Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação das estratégias aos recursos escassos existentes</li> </ul>
<b>3. Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho de equipa e reconhecimento</li> </ul>
<b>4. Parcerias e Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento informáticos</li> </ul>
<b>5. Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adequação de estratégias aos</li> </ul>

---

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

Critério CAF	Sugestão ou Comentário
	alunos (inclusão)
<b>6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo de entradas e saídas da escola</li> </ul>
<b>7. Resultados das Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior participação dos restantes colaboradores nas decisões do Agrupamento</li> </ul>
<b>8. Resultados da Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação e incentivo à participação nas atividades</li> </ul>
<b>9. Resultados do Desempenho-Chave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar atividades desenvolvidas, adequando-as aos interesses dos alunos</li> </ul>

## 2.3. Análise quantitativa

### 2.3.1. Questionários: níveis de participação

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

#### 2.3.1.1. Níveis de participação na Educação Pré-Escolar

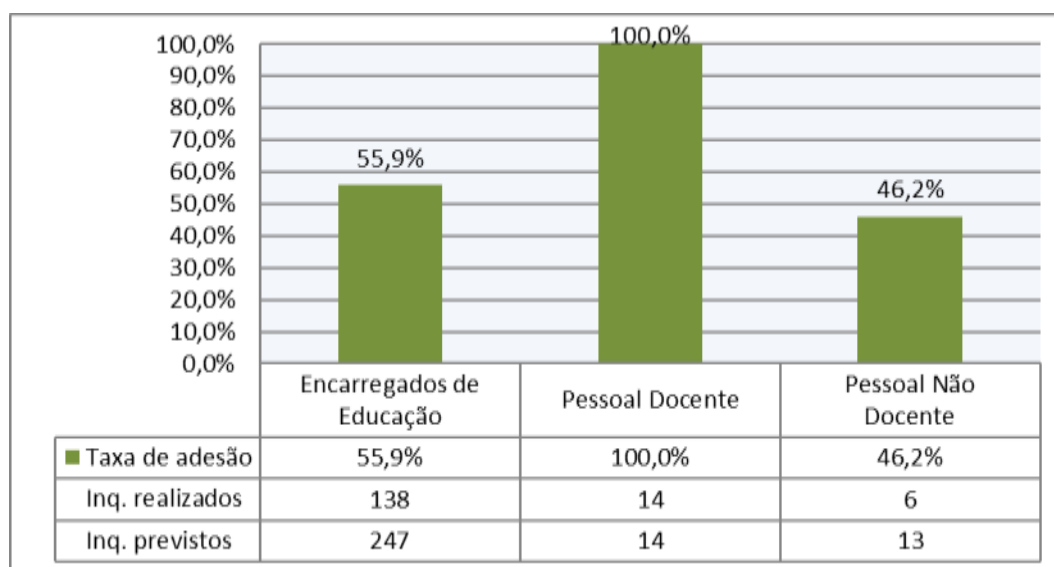


Gráfico 1 – Taxa de adesão do Pré-Escolar

No que diz respeito ao Pré-Escolar, as taxas de participação foram todas acima de 50%, com a exceção do PND.

As razões explicativas para esta situação encontradas pela EAA, foram:

- Em relação ao PND, talvez a razão principal para a pouca adesão se prenda com o descontentamento relativo às condições atuais de trabalho e à forma de como são liderados.

### 2.3.1.2. Níveis de participação 1º Ciclo do Ensino Básico

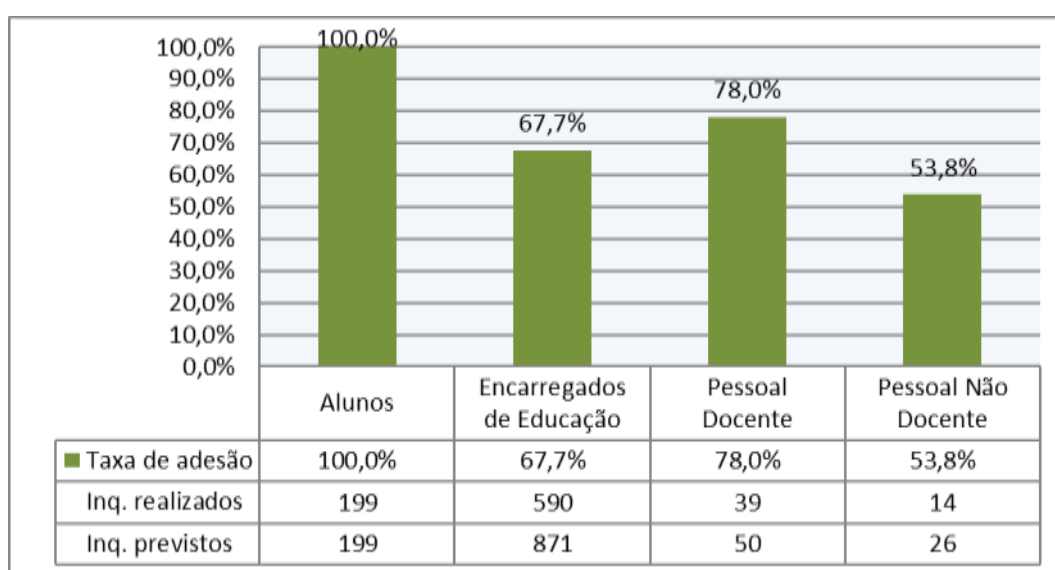


Gráfico 2 – Taxa de adesão do 1º Ciclo

No que diz respeito ao 1º Ciclo do Ensino Básico, as taxas de participação foram boas, todas acima dos 50%. Mantem-se, neste nível de ensino a situação do PND ser o grupo de inquiridos com menor participação. As razões explicativas para esta situação encontradas pela EAA, foram:

- Em relação ao PND, tal como no Pré-Escolar, talvez a razão principal para a pouca adesão se prenda com o descontentamento relativo às condições atuais de trabalho e à forma de como são liderados.

### 2.3.1.3. 2º, 3º CEB e Secundário

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

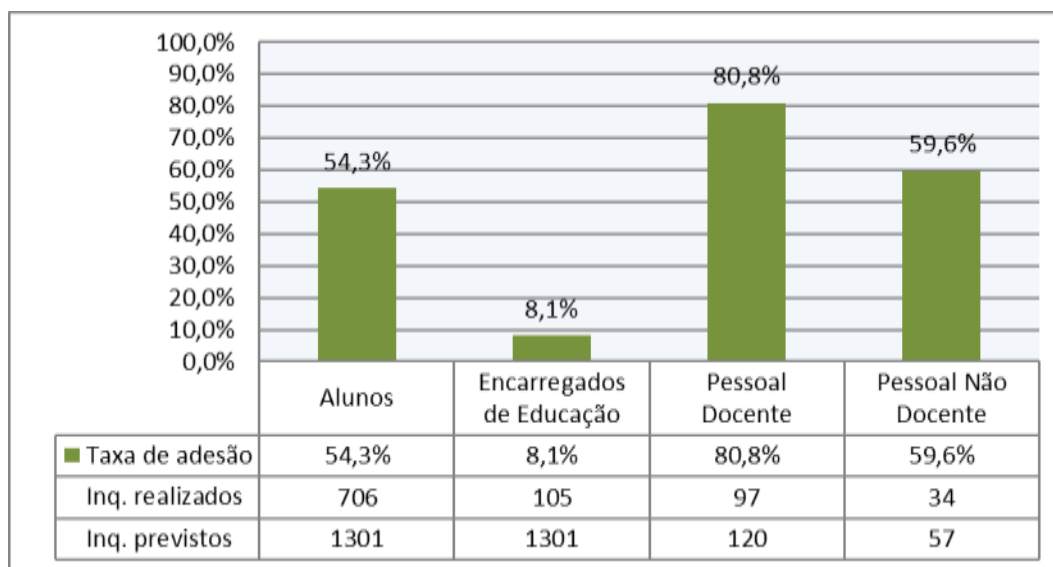


Gráfico 3 – Taxa de adesão do 2º/3º Ciclos e Ensino Secundário

Neste nível de ensino, as taxas de participação foram globalmente as mais baixas. As razões explicativas para esta situação encontradas pela EAA, foram:

- Em relação aos alunos do 2º e 3º CEB que frequentaram a EB Avelar Brotero, responderam aos inquéritos nas aulas com o Diretor de Turma, pelo que julgamos que a maioria terá preenchido.
- Concluimos que se verifica falta de envolvimento dos EE, na vida escolar dos seus educandos.

## 2.3.2. Questionários: resultados globais

A partir dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à opinião dos inquiridos por critério da CAF-Edu<sup>8</sup>, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

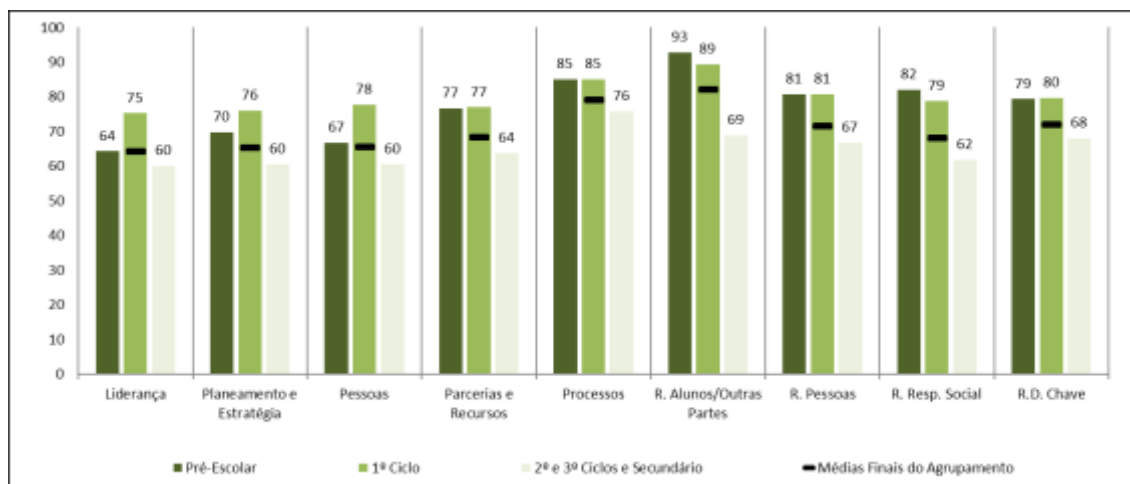


Gráfico 4 – Média global das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção muito positiva por parte da comunidade respondente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PD, evidenciam-se os 2º/3º Ciclos e Secundário com pontuações sempre abaixo da média – demonstração da necessidade de melhorar alguns processos envolvendo os ciclos em causa.

O 1º Ciclo do Ensino Básico é onde os resultados médios da CAF Educação estão comparativamente mais positivos, sugerindo-se por isso uma análise mais atenta dos indicadores e sugestões recolhidas, a divulgar pelo Agrupamento.

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

---

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

### 2.3.3. Questionários: resultados do PD

A partir dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à opinião dos docentes por critério da CAF-Edu<sup>9</sup>, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

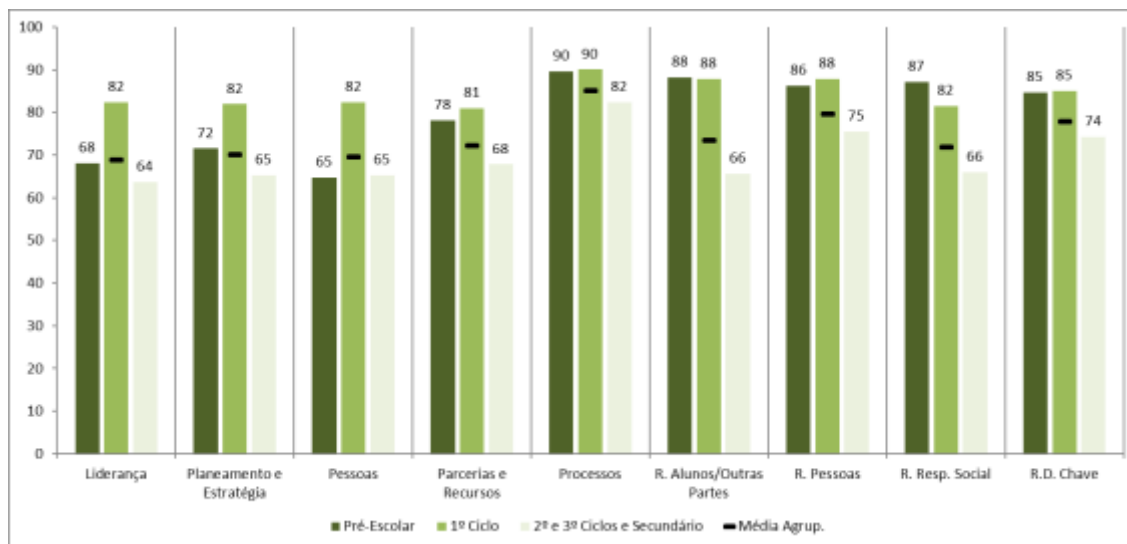


Gráfico 5 – PD: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção positiva do agrupamento por parte do PD, com médias de resposta próximas ou superiores a 70 pontos (na escala de 0 a 100 da CAF-Edu);
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PD, evidencia-se o 1º CEB com pontuações sempre acima da média;

Apesar da boa perceção sobre o agrupamento que os docentes dos 2º/3º Ciclos e Secundário têm, refira-se que são o grupo que atribui pontuação mais baixa em quase todos os critérios da CAF educação. Sugere-se mais uma vez a análise deste resultado através da consulta dos anexos ao relatório para este grupo de inquiridos (nomeadamente os resultados dos indicadores e o ficheiro com as sugestões de melhoria recolhidas).

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

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

### 2.3.4. Questionários: resultados do PND

A partir dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à opinião do PND por critério da CAF-Edu, conforme se pode observar no seguinte gráfico:

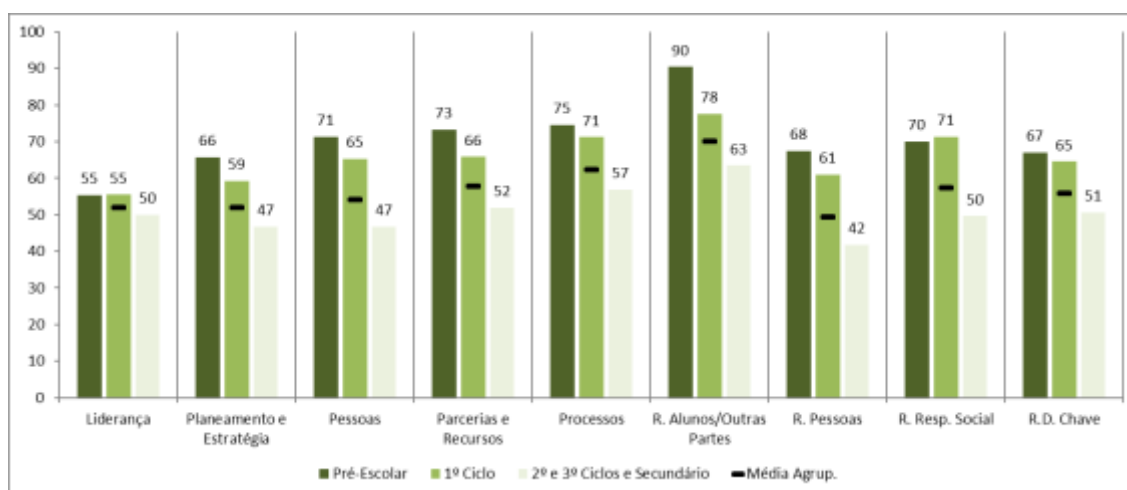


Gráfico 6 – PND: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção positiva do agrupamento pelo PND;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo PND, evidenciam-se os 2º/3º Ciclos e Secundário com pontuações sempre abaixo da média, e onde se verificam níveis de satisfação mais baixos.

Os resultados do PND do agrupamento estão aquém do que seria desejável, nomeadamente ao nível da Liderança (critério 1), Planeamento e estratégia (critério 2) e Gestão de pessoas (critério 7). Será necessária uma análise da EAA que encontre eventual justificação para este facto.

- Como já foi referido atrás, na análise do respetivo gráfico, talvez a razão principal para a pouca adesão do PND, se prenda com o descontentamento relativo às condições atuais de trabalho e à forma de como são liderados.

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

### 2.3.5. Questionários: resultados dos alunos

No que respeita aos alunos, partindo igualmente dos questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à sua opinião no seguinte gráfico:

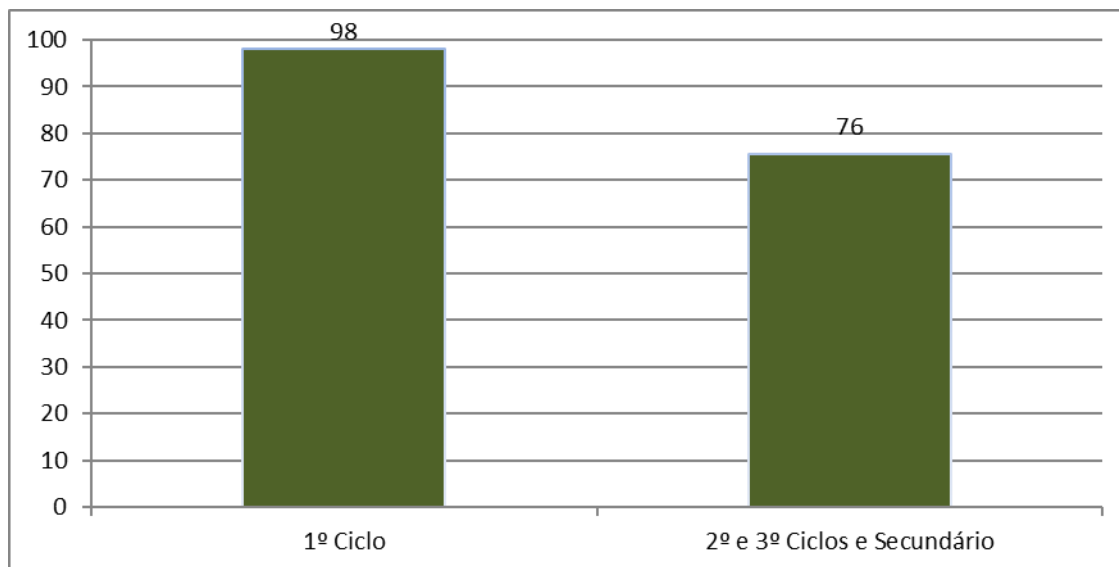


Gráfico 7 – Alunos: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Globalmente existe uma perceção muito positiva do agrupamento pelos seus alunos;
- A diferença entre as médias das respostas aos indicadores do 1º Ciclo e do 2º/3º Ciclos é coerente com o que se verifica noutras organizações (o aumento de ciclo em análise reflete um aumento da resposta crítica).

### 2.3.6. Questionários: resultados dos Pais/Encarregados de Educação

Em relação aos EE, tendo também como referência os questionários recolhidos, foi possível agrupar os dados relativos à sua perceção como se demonstra no seguinte gráfico:



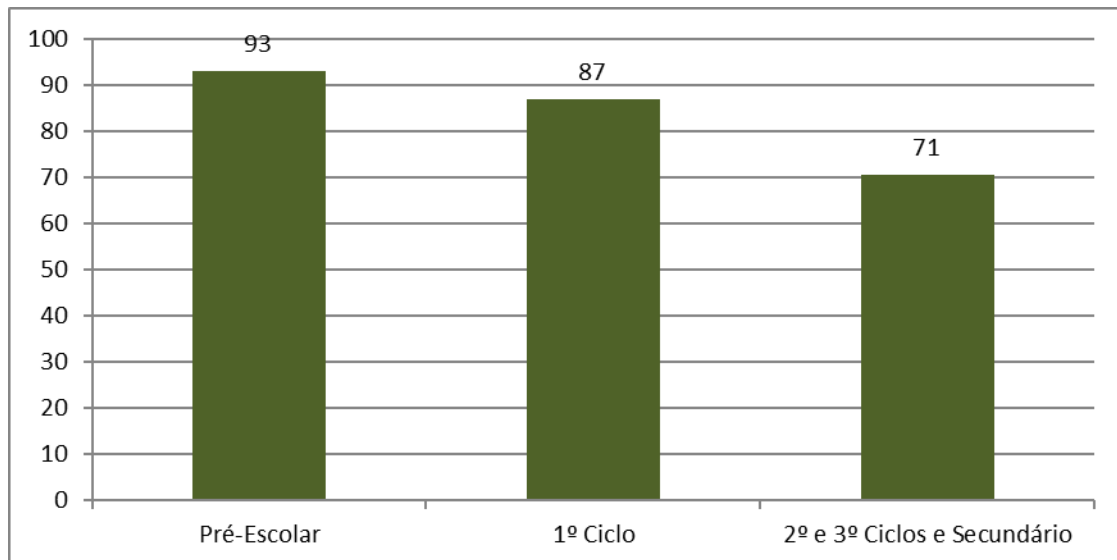


Gráfico 8 – EE: médias das classificações atribuídas aos indicadores (por Critério CAF-Edu e Ciclo)

Da análise do gráfico anterior, verifica-se que:

- Existe uma perceção muito positiva da prestação do agrupamento por parte dos EE;
- Globalmente as opiniões são muito positivas, sendo que têm como valor mais baixo o 2º/3º Ciclos com 71 pontos (numa escala de 0 a 100 utilizada na CAF-Edu).

Ainda assim, as áreas de melhoria identificadas pelos EE podem ser validadas consultando os resultados dos indicadores e sugestões disponibilizadas nos ficheiros anexos ao presente relatório.

### 3. Análise evolutiva do processo de autoavaliação

#### 3.1. Evolução entre diagnoses

Quando se introduz o processo de autoavaliação, este deve ser entendido como uma intervenção com continuidade a longo prazo, e não como uma iniciativa pontual. Deste modo, a implementação de um processo de autoavaliação sistemático e periódico constitui um ponto crítico de sucesso, caso se pretenda maximizar a aprendizagem da sua implementação.

Nos gráficos seguintes podemos analisar a evolução das médias por critério da CAF-Edu da anterior diagnose para a presente, em dois domínios: opinião da comunidade (questionários) e avaliação da EAA através da GAA.

No que respeita aos questionários a evolução é a seguinte:

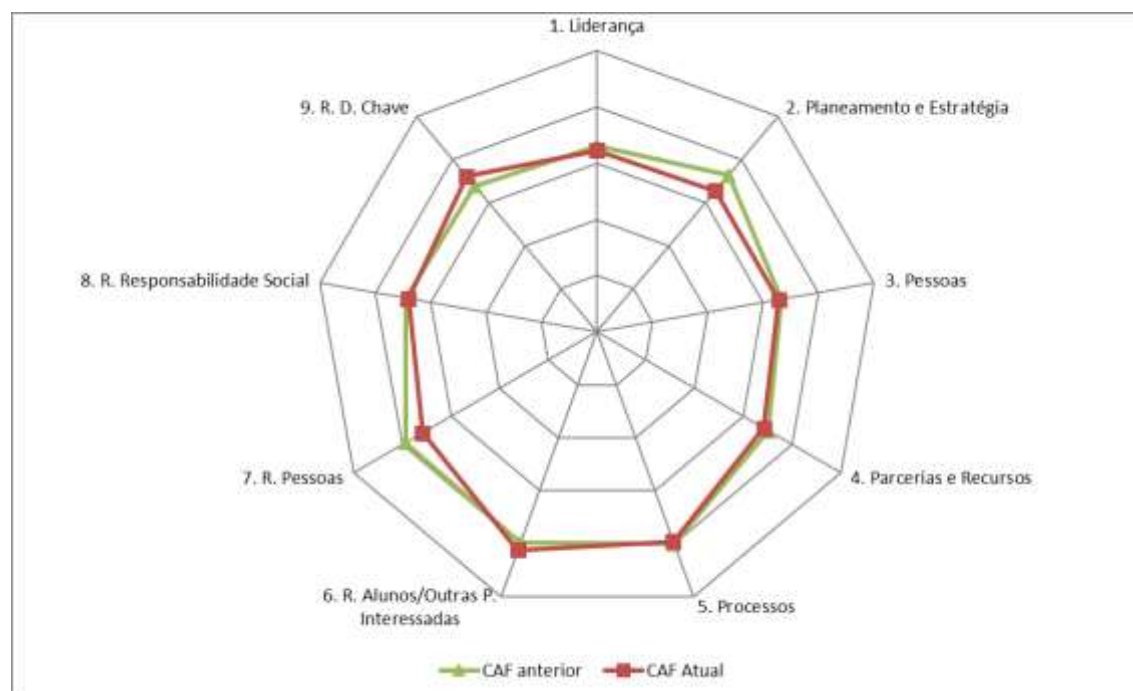


Gráfico 9 – Evolução das classificações atribuídas pela comunidade respondente

Da análise do gráfico, sublinham-se os seguintes pontos:

- Existe uma variação muito ténue, em termos globais (inferior a 10 pontos na escala de 0 a 100 da CAF-Edu), entre a primeira e a segunda implementação do diagnóstico com base nos inquéritos à comunidade;
- Destaca-se o critério 9 *Resultados de Desempenho Chave* com os resultados que mais evoluíram positivamente, na opinião dos inquiridos;
- Em sentido oposto, temos os critérios 2, *Planeamento e Estratégia*, e 7, *Resultados das Pessoas*, como os critérios que diminuíram um pouco relativamente à última inquirição (e deverão ser alvo de atenção da EAA e Direção).

Já no que concerne à avaliação da EAA (refletida na GAA) – refira-se aqui que na GAA a pontuação é fundada nas evidências mobilizadas – a evolução é a seguinte:

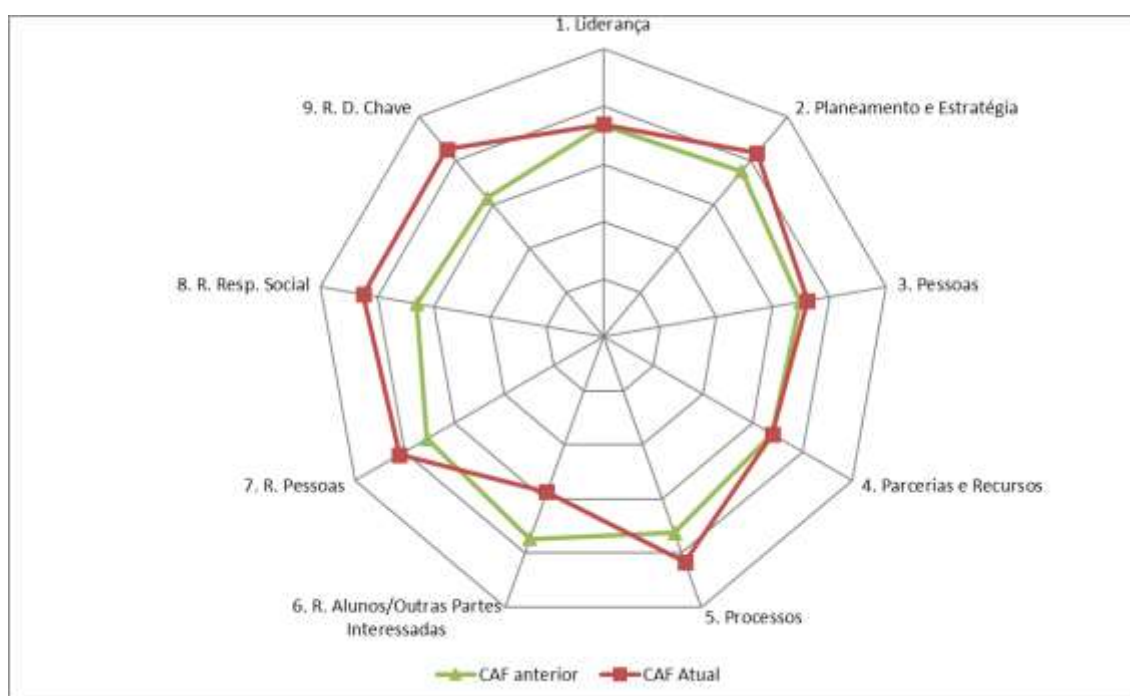


Gráfico 10 – EAA: evolução das classificações (GAA)

Da análise do gráfico, sublinham-se os seguintes pontos:

- Existe uma consistência de resultados de avaliação dos indicadores, em que quase todos os indicadores melhoraram;
- É verificável uma melhoria bastante substancial nos critérios 8 *Resultados da responsabilidade social* e 9 *Resultados do desempenho-chave*;

- No caso dos critérios 6 *Resultados orientados para os alunos/formando e outras partes interessadas*, há uma diminuição dos resultados da CAF Edu anterior.

Globalmente, e em jeito de síntese, verifica-se que o agrupamento tem melhorado nas áreas de resultados e planeamento estratégico, sendo de focar as próximas ações ao nível do reconhecimento externo da comunidade (investindo desta forma no critério 6 *Resultados orientados para os alunos/formando e outras partes interessadas*).

### 3.2. Análise crítica do processo<sup>10</sup>

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

Tabela 3 – Análise Crítica do Processo (EAA)

Fatores críticos de sucesso <sup>11</sup>	Constrangimentos <sup>12</sup>
O empenho e envolvimento dos elementos da EAA.	Inquéritos em suporte de papel (EE do 1º Ciclo) com escala desformatada.
Colaboração das estruturas pedagógicas de coordenação intermédia.	
Fácil acesso a Plataforma.	

<sup>10</sup> A preencher pela EAA.

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

<sup>12</sup> O que influenciou negativamente a concretização do processo de autoavaliação.



## 4. Análise Sumária dos Resultados

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

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

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

- Análise da estratégia de desenvolvimento dos objetivos internos (inscritos nos documentos orientadores);
- Caracterização do desempenho escolar (resultados);
- Políticas de comunicação (face à participação do PD);
- Apreciação do último Relatório da Avaliação Externa produzido pela IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência);
- Análise de documentos e relatórios produzidos pelas diversas estruturas internas (nomeadamente PAM implementados) e o seu impacto na melhoria dos resultados dos alunos.

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

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

Tabela 4 – Quadro Síntese de identificação das áreas de melhoria

N.º	Origem <sup>13</sup>	Descrição da área de Melhoria	Importância <sup>14</sup>
1	Questionários Grelhas de AA	Melhoria dos processos de comunicação interna e externa, nomeadamente dando a conhecer aos coordenadores (para revisão) os protocolos existentes no Agrupamento.	Alta
2	Questionários Grelhas de AA	Acompanhamento do PND por parte das chefias, afim de analisar os resultados do trabalho efetuado e definirem estratégias no sentido de introduzirem melhorias.	Alta
3	Questionários Grelhas de AA	Reforço das instalações físicas para criação de espaços de trabalho e apoio aos alunos, incluindo melhoria ao nível das TIC (1º CEB)	Alta
4	Questionários Grelhas de AA	Melhoria da monitorização de processos internos (nomeadamente pela prossecução de objetivos de avaliação interna e das metas do PEE)	Média / Alta
5	GAA e Questionários	Implementar identificação dos AO, AT, com crachás. Melhoria do controlo do uso do cartão nas portarias das escolas.	Média
6	Questionários Grelhas de AA	Melhorar a participação da comunidade na construção de um Agrupamento comum, com visão alargada e objetivos partilhados	Média

<sup>13</sup> Área, Documento ou Processo onde a área de melhoria foi detetada.

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

## Bibliografia

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