



**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE  
MOGADOURO**

**CAF EDUCAÇÃO**

**AUTOAVALIAÇÃO**

**ANO LETIVO 2018-2019**

# ÍNDICE

Nota introdutória.....	2
1. Objetivos da autoavaliação .....	7
2. Equipa de Autoavaliação .....	8
3. Etapas do processo de Autoavaliação .....	9
4. Escala de Pontuação.....	11
5. Instrumentos de Autoavaliação.....	12
6. Resultados de Autoavaliação .....	14
7. Áreas de Melhoria .....	41
8. Conclusões.....	42
9. Anexos .....	44

## Nota introdutória

O presente relatório tem como principal objetivo proceder à apresentação do processo de autoavaliação realizado no Agrupamento de Escolas de Mogadouro (AEM), que decorreu no fim do ano letivo 2018/2019 (entre outubro de 2018 e maio de 2019).

A decisão da Direção do Agrupamento de Escolas de Mogadouro em implementar a CAF teve objetivos múltiplos. Por um lado, é necessário dar resposta à obrigação legal de implementar um sistema de garantia de qualidade imposta pelo Dec. Lei 92/2014 que estabelece o regime jurídico das escolas profissionais públicas e privadas e cujo artigo 60.º determina:

“1 - As escolas profissionais reguladas pelo presente decreto-lei devem, independentemente da sua natureza, implementar sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos.

2 - Os sistemas a que se refere o número anterior devem estar articulados com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional (EQAVET).”

Por outro lado, numa Organização como o AEM com grande rotatividade de professores e com um projeto educativo com particulares características é importante avaliar a eficiência e a eficácia do trabalho desenvolvido, objetivar a perceção (positiva) que existe, implementar um processo de auto avaliação, como a CAF, que permita olhar criticamente para o AEM com a finalidade de melhorar os seus recursos e o seu desempenho.

A Direção assim como o grupo de professores que leciona na escola há vários anos têm consciência do esforço despendido para proporcionar aos alunos um ensino de qualidade, sabem o quanto contribuíram para o crescimento da Escola, avaliam muito positivamente o trabalho que anualmente desenvolvem com os alunos, mas também têm consciência que em cada ano, quando os novos professores chegam é necessário informar, esclarecer, desmontar ideias feitas.

É de relevante importância que no processo de aprendizagem a qualidade pretendida, a qualidade planeada e a qualidade obtida se aproximem, que o requisito do entusiasmo esteja presente na atividade diária do Agrupamento e no trabalho da sala de aula.

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.

Desde 2002 que a metodologia da autoavaliação é regulada em Portugal pela Lei n.º 31, de 20 de dezembro, que no artigo 3.º apresenta os objetivos da avaliação. Deve-se, igualmente, destacar que segundo o artigo 7.º deste diploma, o processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados.

A partir de 2012 entrou em vigor um novo modelo de Autoavaliação Europeu – CAF Educação, publicado no nosso país pela DGAEP – Direção Geral da Administração e Emprego Público (Ministério das Finanças). Para a realização da sua autoavaliação, o AEM recorreu a este modelo europeu, edição de 2013, envolvendo diferentes elementos da comunidade educativa.

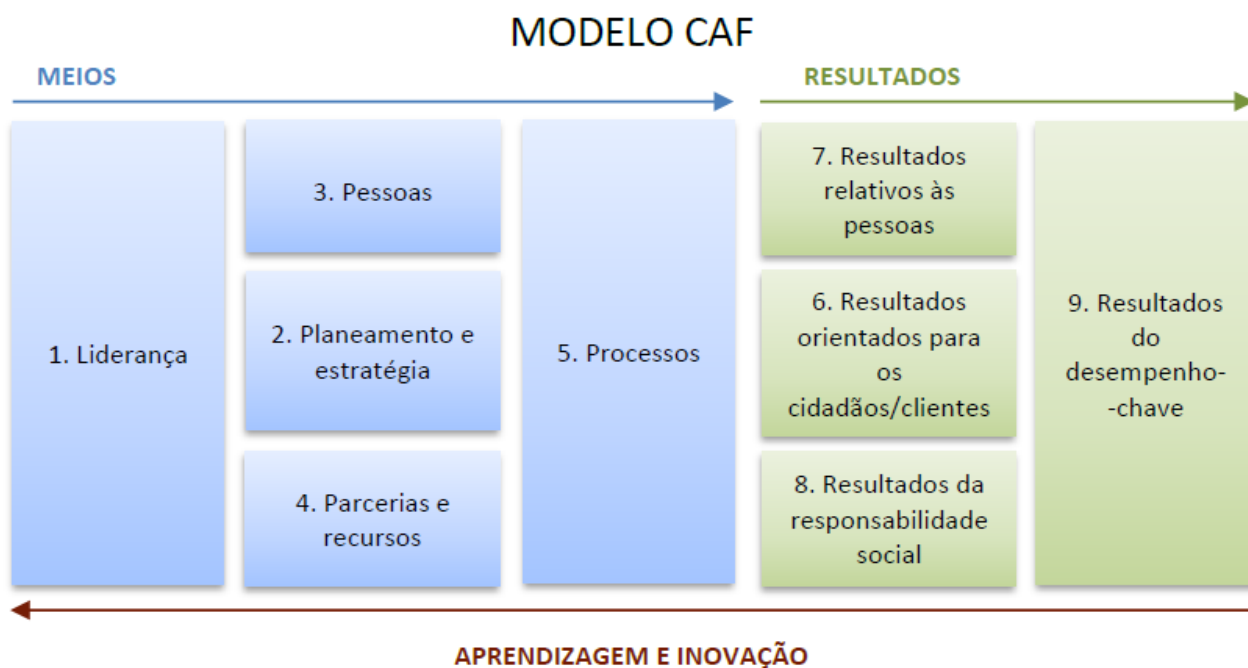
A CAF Educação resulta de uma adaptação do modelo europeu da CAF<sup>1</sup>, o qual foi criado no ano 2000 através da cooperação entre os Estados-membros da UE, tendo como público-alvo todas as organizações do setor público. A CAF Educação é um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicas para o setor da educação.

O modelo CAF permite desenvolver práticas de autoavaliação do AEM sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano plurianual de atividades (aferindo o impacto das atividades e os constrangimentos e propondo linhas de ação) e de vários projetos e dos resultados académicos alcançados.

O referido modelo desdobra-se em nove critérios, sendo cinco relativos aos meios (liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, e processos) e os restantes quatro critérios correspondentes aos resultados alcançados ao nível dos alunos, pessoas, responsabilidade social e desempenho chave, como está patente no quadro 1.

---

<sup>1</sup> A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), em CAF Educação 2013, p. 11.



**Quadro 1:** Modelo CAF Educação 2013

A adoção do modelo CAF Educação no AEM traduz-se numa reflexão participada pelo pessoal docente, não docente, com o apoio de alunos, pais e encarregados de educação, bem como os demais parceiros locais em torno das estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas da Instituição.

A implementação do modelo CAF Educação enquadra-se na dinâmica de melhoria já instituída no AEM, e está articulado com os diferentes instrumentos de orientação educativa como é o caso do Projeto Educativo, do Plano Anual de Atividades, do Projeto de Intervenção do Diretor, eleito em junho de 2017 e, de forma substancial, do Contrato Programa, estabelecido no âmbito do Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) com a Direção-Geral da Educação, concretizado no Plano Anual de Melhoria (PPM), previsto para vigorar no ano letivo 2017/2018, cujos eixos de intervenção que o norteiam são:

- 1º eixo de intervenção: Apoio à Melhoria das Aprendizagens;
- 2º eixo de intervenção: Prevenção do Abandono;
- 3º eixo de intervenção: Organização e Gestão;
- 4º eixo de intervenção: Relação Escola- Família – Comunidade e Parcerias.

Pretende-se que a presente autoavaliação se enquadre nos valores fundamentais do AEM, traduzidos em objetivos simples e claros:

- Educar para a cidadania – educar para a saúde, educar para o ambiente, educar para o sucesso;
- Favorecer a interiorização de valores universais;
- Favorecer o fortalecimento de relações interpessoais e profissionais;
- Promover um trabalho de articulação eficaz entre os professores dos vários departamentos e ciclos;
- Incrementar a articulação pedagógica entre os diferentes ciclos;
- Favorecer a interação com a comunidade;
- Contribuir para uma reorganização de escola coerente e coordenada, em prol da eficácia educativa.

Ao implementar o modelo CAF, o AEM tem por base fazer um diagnóstico organizacional, identificando os seus pontos fortes e as áreas que devem ser alvo de uma melhoria, o que nos leva a uma perspetiva de melhoria contínua. Assim, fica implícito que o modelo da CAF se encontra intimamente ligado ao conhecido ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming), nomeadamente pela implementação do modelo que se faz passando pelas quatro fases no ciclo de melhoria contínua:

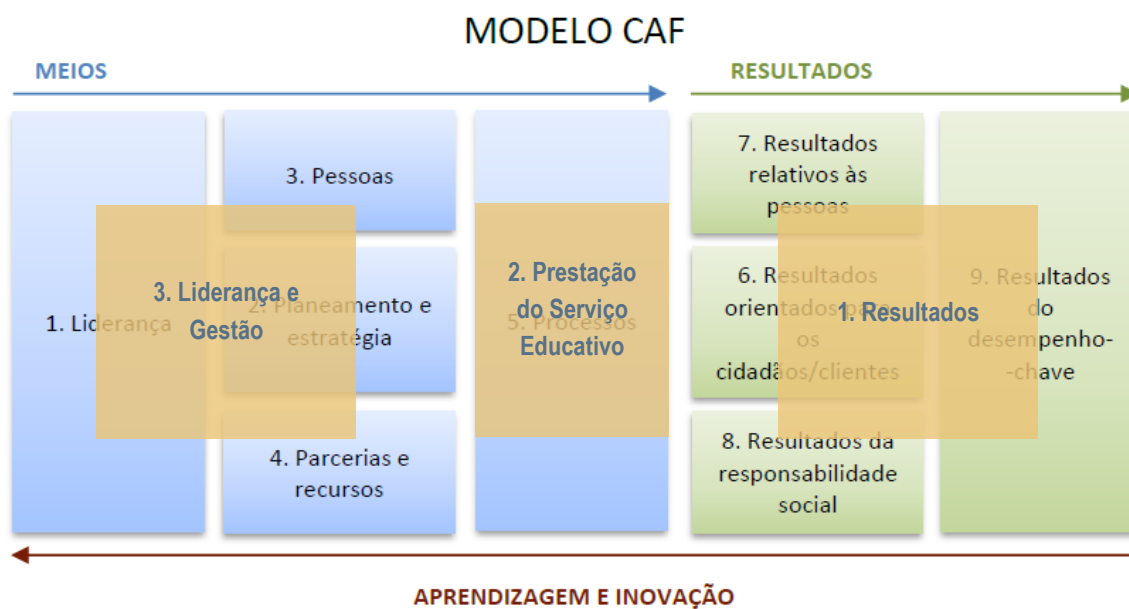
- I. *Plan* (planear): nesta fase, estabelecem-se os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cidadão/cliente e as políticas da organização;
- II. *Do* (executar): nesta fase, implementam-se os processos, ou seja, as medidas de melhoria;
- III. *Check* (verificar): já nesta fase, procede-se à monitorização e medição dos processos e medidas implementadas e vemos quais os resultados obtidos;
- IV. *Act* (implementar): nesta fase, empreendem-se ações com vista a melhorar continuamente o desempenho dos processos; e depois da implementação desta fase, faz-se novamente um diagnóstico organizacional, de forma a ver qual a situação da organização e apontar algumas medidas de melhoria que serão executadas posteriormente.

A utilização do modelo CAF permite ao AEM implementar uma metodologia de autorregulação, identificando os seus pontos fortes e as áreas de melhoria e colocando em prática um Plano de Ações que objetive a melhoria contínua e a certificação dos padrões de qualidade.

A estrutura auxilia a identificar os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional e para um processo de melhoria contínua permitindo:

1. Uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no setor público dos países europeus;
2. Criar oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
3. Constituir um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
4. Proporcionar uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
5. Constituir um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
6. Gerar oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes setores de uma organização e com outras organizações;
7. Integrar nos processos de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
8. Constituir uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações regulares.

É importante referir que a aplicação da 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 (quadro 2):



**Quadro 2:** Dimensões de avaliação da CAF e IGE

# 1. Objetivos da autoavaliação

A autoavaliação permite-nos identificar com clareza o que o Agrupamento faz bem e no que precisa de melhorar. Na verdade, oferece-nos uma oportunidade para nos conhecermos no sentido de atingirmos a Excelência através de uma efetiva melhoria continuada (Alaíz, Góis, & Gonçalves, 2003).

Os objetivos da autoavaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização do AEM 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;
- Promover uma cultura de melhoria continuada da organização;
- Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos.

Com a aplicação do processo de autoavaliação o AEM pretendeu dar continuidade ao seu processo de melhoria contínua, ficando a par dos seus pontos fortes e das fragilidades que possam existir, para que as possa analisar e corrigir os eventuais desvios face ao planeado.



## 2. Equipa de Autoavaliação

A equipa de autoavaliação do AEM é constituída por elementos designados pela Direção, em função do seu perfil e competência reconhecida, tendo sido auscultados outros elementos (pessoal docente e pessoal não docente), bem como representantes da comunidade educativa global.

Em função das exigências que se impunham, e tendo como base a equipa de autoavaliação, foram escolhidos 9 elementos que participaram de forma mais direta no processo de implementação do modelo CAF.

<b>Coordenação -</b>	<b>Prof. António Manuel Velho</b>	
<b>C1</b>	<b>Liderança  </b>	Prof. Mário Manuel Lopes Afonso
<b>C2</b>	<b>Planeamento e estratégia  </b>	Prof. Eduardo Cordeiro Rodrigues
<b>C3</b>	<b>Pessoas  </b>	Prof. José Maria Preto
<b>C4</b>	<b>Parcerias e recursos  </b>	Prof. <sup>a</sup> Daniela Sanches
<b>C5</b>	<b>Processos  </b>	Prof. António do Nascimento Pina Cordeiro
<b>C6</b>	<b>Resultados orientados para as pessoas  </b>	Prof. António Manuel Velho
<b>C7</b>	<b>Resultados das pessoas  </b>	Prof. António Manuel Velho
<b>C8</b>	<b>Resultados da sociedade  </b>	Prof. <sup>a</sup> Lília do Céu Horta Quintas Prof. <sup>a</sup> Maria da Graça Mendes Sebastião
<b>C9</b>	<b>Resultados de desempenho  </b>	Prof. <sup>a</sup> Jacinta Gamboa

Para obter uma visão holística procurou-se inserir na equipa pessoas dos vários departamentos curriculares e que exercem funções diferenciadas com conhecimentos diversificados que apoiavam a missão da Equipa no sentido de imputar uma visão global e transversal da Escola a este exercício de auto-avaliação.

A Equipa de Autoavaliação CAF Educação teve por missão conduzir o processo no âmbito dos nove critérios estabelecidos no modelo, mediante a utilização das técnicas de autoavaliação mais adequadas.

### 3. Etapas do processo de Autoavaliação

O processo de autoavaliação impôs um planeamento adequado do mesmo, ao ritmo possível da organização escolar e em função dos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

A implementação do modelo CAF Educação no AEM foi desenvolvida de outubro de 2018 a maio de 2019 e de acordo com as seguintes etapas:

1. Decisão da forma como organizar e planear a autoavaliação
2. Criação da equipa de autoavaliação
3. Comunicação do projeto de autoavaliação
4. Organização da formação
5. Realização da autoavaliação
6. Elaboração do relatório de autoavaliação
7. Apresentação dos resultados da autoavaliação.

No quadro 3 é apresentado o cronograma do processo de autoavaliação.

	2018			2019				
	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.
Decisão da forma como organizar e planear a autoavaliação	25							
Criação da equipa de autoavaliação e dos líderes de cada critério	25							
Apresentação CAF Educação	25							
Aprovação da estratégia de intervenção: <ul style="list-style-type: none"> <li>- definição de objetivos, âmbito, recursos</li> <li>- distribuição Critério CAF Educação pela Equipa Técnicas de autoavaliação</li> </ul> Equipa AA – análise dos critérios CAF e planeamento do processo	25							
Equipa AA – Definição das técnicas de autoavaliação e modo de pesquisa de evidências: análise de resultados (questionários), pesquisa documental, observação ou consenso Elaboração de Guiões para Entrevista e Painéis de Entrevistas		15						
Equipa AA - Sistematização de evidências Esclarecimento dúvidas Agendamento Entrevistas e Painéis de Entrevistas		15						
Divulgação da realização do processo de Autoavaliação através de Conselho Pedagógico e divulgação de informação por <i>email</i> e página eletrónica da Escola			14					
Análise e recolha de evidências: análise documental e observação Realização Entrevistas e Painéis de Entrevistas a alunos, encarregados de educação, docentes, não docentes e parceiros.				24				
Elaboração da grelha de resultados Sistematização pontuação (sessão em equipa para discussão da pontuação em pequenos grupos) Análise de resultados: pontos fortes e pontos fracos Reunião de consenso Sistematização das ações de melhoria						21		
Elaboração do relatório final, apresentação de resultados à Equipa Autoavaliação								15

**Quadro 3:** Cronograma do processo de autoavaliação

## 4. Escala de Pontuação

Atendendo a que se trata da primeira experiência com o modelo CAF Educação a Equipa de Autoavaliação optou por utilizar o sistema de pontuação clássico, representado no quadro 4 para os meios e no quadro 5 para os resultados.

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planear	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas.	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta.	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

**Quadro 4** – Escala de Pontuação Clássica para os Meios.

Fonte: CAF Educação 2013, p. 66.

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível.	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100

**Quadro 5** – Escala de Pontuação Clássica para os Resultados.

Fonte: CAF Educação 2013, p. 66.

## 5. Instrumentos de Autoavaliação

A equipa de autoavaliação do AEM preencheu a grelha de autoavaliação (Anexo I) onde identificou, com objetividade e rigor, evidências para cada um dos indicadores/exemplos na análise das diferentes dimensões do modelo CAF Educação.

Para esta avaliação, a equipa teve em conta a sua visão concreta e precisa do modo de funcionamento do Agrupamento e dos seus resultados, de forma a proceder à identificação das evidências que melhor esclarecessem cada indicador, tendo recorrido aos seguintes instrumentos para recolha e identificação de evidências:

Técnica de Autoavaliação	Registos/Documents Consultados
	Pessoas Entrevistadas
<b>Análise documental</b>	Plano Anual de Atividades; Projeto educativo; Questionários; Código de conduta Pessoal Docente e Alunos; Carta de missão; Inquérito de satisfação Alimentar 2017 2018; Relatório PES; Projeto TEIP – plano de melhoria; Plano estratégico; Informações enviadas à CPCJ – documento de referência; Organização do Ano Letivo; Critérios constituição turmas; Grelha de consulta aos departamentos; Linhas orientadoras reuniões; Projeto de intervenção do Diretor; Regulamento interno; Relatório plano de melhoria BE; Resultados 16-17e 17-18; Resultados Escolares do 1º Período Departamento; Relatórios de Contas; Atas do Conselho Administrativo; Página web do Agrupamento; Atas de reuniões do Conselho Geral; Convocatórias; Atas do Conselho de Turma/Departamento/Pedagógico; Protocolos de cooperação/associação com: Instituições do ensino Superior; Câmara/ ABAE Escola Segura; Associação de Pais; Centro de Saúde/ PASS/PRESS; EDP; CPCJ; Projetos da Biblioteca: Instituto Politécnico de Bragança; Ajudaris; Biblioteca Municipal, rede de Bibliotecas- Projeto " A maior lição do mundo" UNICEF; GNR- Escola Segura; Empresas Parceiras: Oficinas - Valério- Auto/ Oficina Varandas e Cordeiro; Estufas; PLAMIR/MESQUITA/AIPGA/ Santa Casa da Misericórdia de Mogadouro; Centro de Saúde; Placares Informativos; Modelo de Auto-Avaliação da Biblioteca; Sistema Informático da Contabilidade do Bar e da Papelaria; Mapas das salas com os horários; Centro de Recursos- Folhas de requisição de materiais para pessoal, docente, não docente, pessoal técnico e alunos.
<b>Entrevistas</b>	Diretor; Membros da Direção; Coordenadores; Professores; Chefe dos Serviços de Administração Escolar; Parceiros
<b>Focus Group</b>	Encarregados de Educação (Associação de Pais e Encarregados de Educação); Professores
<b>Questionários</b>	Alunos; Encarregados de Educação; Pessoal Docente; Pessoal Não Docente;

As entrevistas/reuniões, por questões logísticas e de cronograma que impediam a reunião com todos os colaboradores, foram desenvolvidas junto daqueles que a equipa identificou como sendo os elementos que poderiam fornecer informação relevante e pertinente para a identificação e recolha de evidências de acordo com os exemplos/indicadores da CAF Educação.

Os resultados dos questionários aplicados e que estão disponíveis no Anexo III foram elaborados a partir dos modelos disponibilizados na página da DGAEP e adaptados para a especificidade dos exemplos dos Subcritérios. Todos os questionários foram disponibilizados e respondidos através de plataformas digitais.

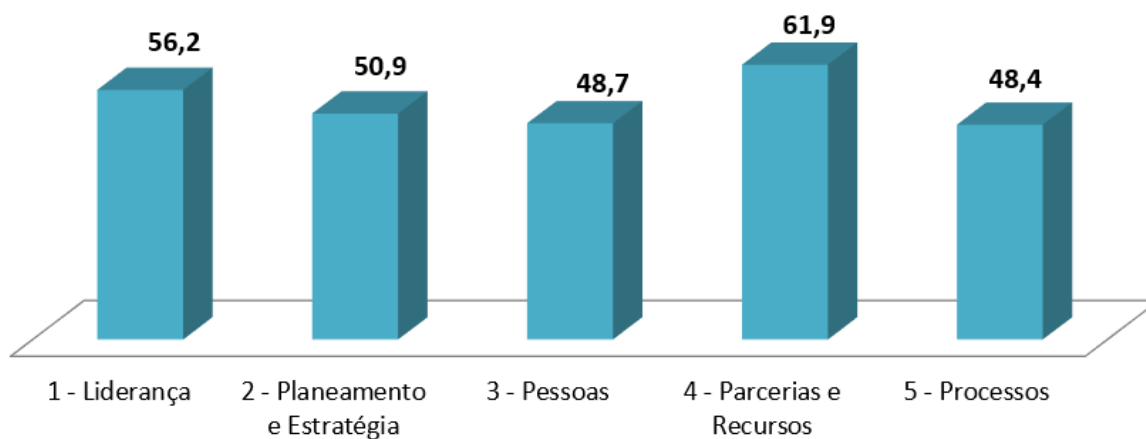
#### **Taxas de Retorno:**

<b>Parte Interessada</b>	<b>Questionários enviados</b>	<b>Questionários recebidos / validados</b>	<b>Taxa de Retorno</b>
Alunos	330	271	82%
Encarregados de educação	705	192	27%
Assistentes Técnicos e Operacionais	31	15	48%
Docentes	107	86	80%

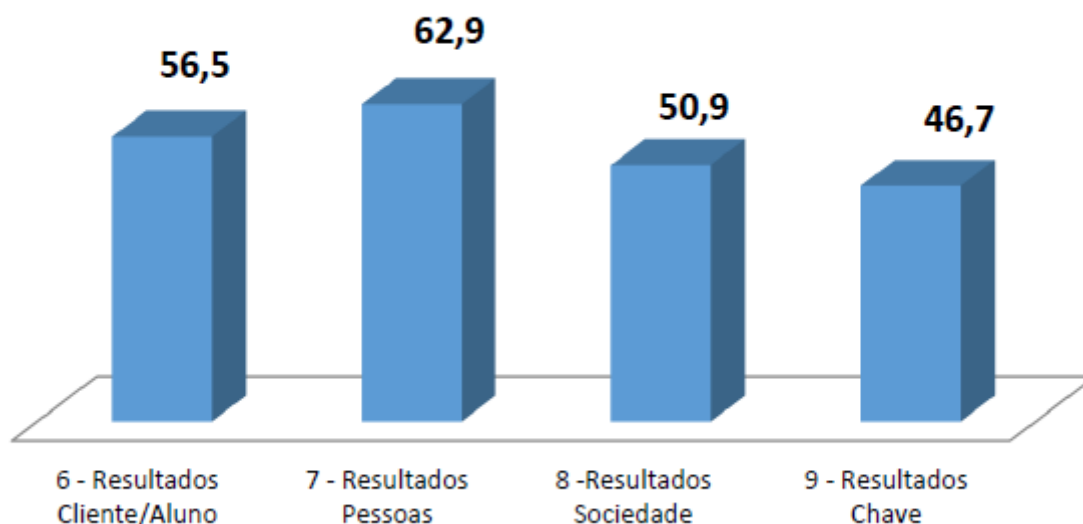
## 6. Resultados de Autoavaliação

Nos gráficos 1 e 2 são apresentadas as médias globais em função dos critérios meios (critério 1 a 5) e dos critérios resultados (critério 6 a 9).

**Gráfico 1** – Médias globais dos Critérios Meios



**Gráfico 2** – Médias globais dos Critérios Resultados



Pela observação do gráfico 1 podemos constatar que o AEM se situa, na escala de pontuação clássica para os meios, na fase “Rever” (51-70), o que significa que o Agrupamento já planeou e

executou os seus processos, implementando os meios e recursos disponíveis, e encontra-se a atualmente a rever e avaliar se os executou da forma mais correta.

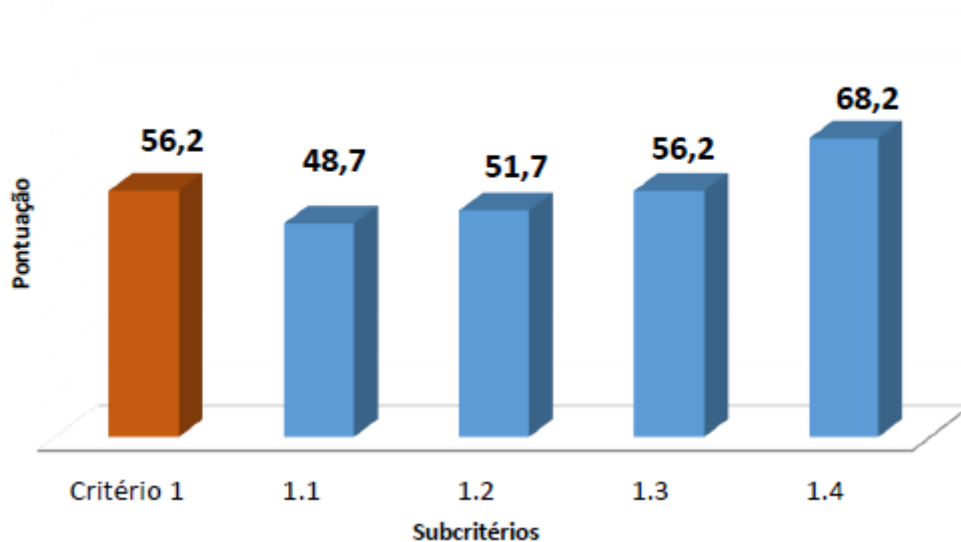
Da mesma forma, o gráfico 2 indica-nos que o AEM, na escala de pontuação clássica para os resultados, se situa num nível intermédio (51-70), ou seja, os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.

No presente relatório irá proceder-se a uma análise das médias obtidas em cada critério e em cada subcritério respetivo, sendo que o detalhe das evidências recolhidas pela Equipa está disponível na Grelha de Autoavaliação (Anexo I).

## 6.1 - Critério 1, Liderança

No gráfico 3 estão representadas, na primeira coluna (a azul mais escuro), a média global do **critério 1, Liderança**, e nas colunas seguintes (a azul mais claro) as médias de cada um dos subcritérios.

Gráfico 3 – Critério 1 – Liderança



1.1 Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores

1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua

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

1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas



Pelo gráfico 3 verificamos que no critério 1, Liderança, a nível da pontuação clássica para os meios, em termos gerais, o AEM está no patamar “Rever” o que significa que a liderança evidencia procedimentos ao nível do planeamento e respetiva execução.

A análise deste critério teve por base a análise de documentos estruturantes do Agrupamento como o Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Melhorias TEIP e Carta de Missão do Direto, assim como atas do Conselho Pedagógico, Conselho Geral e estruturas intermédias.

A análise do subcritério 1.1 teve como base a Carta de Missão do Director (onde se referem valores de uma forma ligeira), o Código de Conduta Pessoal Docente e Pessoal Não Docente, e documentos do TEIP. Constata-se regularidade na convocação, publicitação na página web, e informação enviada aos Encarregados de Educação. Existem códigos de conduta referentes aos colaboradores do Agrupamento, enquadrados na lei geral, existem informações enviadas à CPCJ, e os pedidos de opinião são apenas um recurso pontual.

No âmbito do subcritério 1.2, a Direção do AEM definiu competências para os órgãos de gestão e de coordenação pedagógica intermédia. Existem parcerias com instituições locais e é feita com regularidade a avaliação TEIP em contexto dos grupos disciplinares. A avaliação do modelo CAF está a ser feita pela 1ª vez. Cada departamento possui um Regimento, que se limita a transcrever a lei geral. Está consagrado nos horários dos professores um tempo para a coordenação e trabalho de Grupo. As convocatórias são feitas, pelo processo tradicional e utilizando o mail.

No âmbito do subcritério 1.3, A liderança cumpre na sua maioria os normativos em vigor, não se verificam situações de discriminação, observando os códigos de conduta. A comunicação é na sua maioria através dos coordenadores e enviada diretamente via mail a cada um dos professores.

O apoio, na sua maioria, só é facultado quando solicitado, sendo o mesmo de natureza técnica ou administrativa. Só é feita a delegação de poderes nos colaboradores, quando prevista na legislação.

As sugestões são pedidas segundo modelo tradicional

No âmbito do subcritério 1.4, as relações institucionais com as autoridades políticas locais são feitas predominantemente através dos órgãos Conselho Geral e Conselho Municipal de Educação e CIM. A liderança cumpre os normativos legais referentes a este critério. O Agrupamento é sujeito à avaliação externa, não âmbito do programa TEIP

O Agrupamento celebrou parcerias com as instituições mais representativas locais. Os alunos participam nas olimpíadas da biologia, da Geografia e da Literacia 3Di.

O Agrupamento organiza atividades como: receção dos encarregados de educação; comemoração final de ano letivo com a entrega de prémios; participação em atividades desportivas e eventos culturais; publicação do Jornal do Agrupamento.

Enquanto áreas menos consolidadas e com potencial de melhoria de acordo com o **Critério n.º 1 – Liderança**, a Equipa identificou:

**C1.1** - Deve ser explicitado nos documentos a visão estratégica e os valores subjacentes à liderança do Agrupamento de Escolas, precedido de um diálogo com todas as partes envolvidas, estabelecendo com elas, um acordo acerca dos valores e da missão do mesmo, apoiando-se na criação de instrumentos que permitam detetar os constrangimentos e propor as mudanças a efetuar;

**C1.2** - Manter o modelo CAF (adaptado ao AE) nos próximos anos;

**C1.3** - Embora existam metas de sucesso no âmbito do projeto TEIP, devem ser criados novos instrumentos que avaliem outras variáveis e metas do projeto educativo;

**C1.4** - Melhorar a qualidade, quer na forma quer na objetividade da comunicação do Agrupamento. Através da formação adequada a fornecer aos professores do Agrupamento e a construção de documentos de feedback, criando estruturas internas de comunicação (p.e folha informativa da Direção) para que a informação chegue a todos rapidamente;

**C1.5** - Reformular os procedimentos existentes com vista a premiar o mérito dos colaboradores do Agrupamento, incentivando à colaboração dos mesmos na área da liderança ou outras, estando atentos às necessidades formativas dos docentes;

**C1.6** - Melhorar os instrumentos de pesquisa junto dos EE e parceiros, com vista à melhoria da participação nos órgãos referidos. A escola deve ter uma vertente mais proactiva.

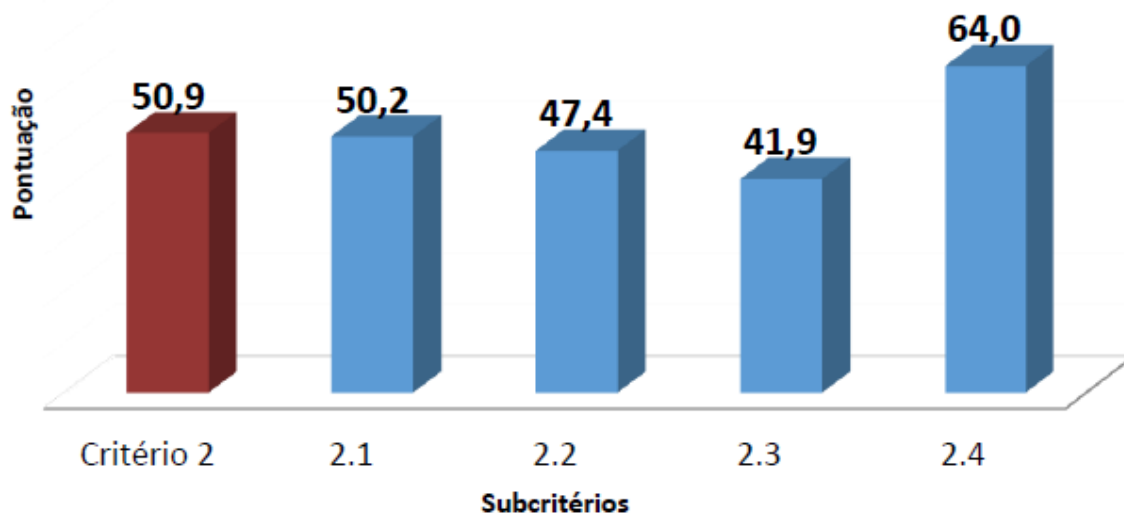
**C1.7** - Dar a conhecer publicamente as decisões das reuniões do Conselho Geral e Conselho Municipal de Educação e CIM, em que sejam abordadas temáticas referentes à política educativa local ou regional, aperfeiçoando as normas de procedimento existentes.

**C1.9** - Atualização constante da página do Agrupamento.

## 6.2 - Critério 2, Planeamento e Estratégia

No gráfico 4 estão representadas, na primeira coluna a média global do **critério 2, Planeamento e Estratégia**, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

Gráfico 4 – Critério 2 – Planeamento e Estratégia



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

2.2 Desenvolver a estratégia e planeamento tendo em conta a informação recolhida

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

2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Está evidenciado no gráfico 4 que, na escala de pontuação clássica para os meios, no critério 2, Planeamento e Estratégia, em média o AEM situa-se na fase “Rever” (51-70). No entanto, sublinhe-se, que nos subcritérios 2.1, 2.2 e 2.3 o AEM ainda se encontra na fase “Executar” (31-50).

A informação relevante chega ao AEM via Diário da República, por plataformas como <http://infoescolas.mec.pt/> e por e-mail. Esta é sistematicamente analisada e incluída no Plano de Melhoria, e outros documentos estruturantes. Toda avaliação externa é recolhida e analisada a nível das estruturas intermédias e usada para reestruturar o plano de melhoria.

Somente na abertura de cursos do ensino profissionalizante é recolhida informação sobre o interesse dos alunos conjugada com as necessidades locais, mas sempre tendo por base os recursos humanos e materiais existentes na escola.

Da comunidade educativa, apenas os docentes (em departamento) são envolvidos no desenvolvimento de estratégias de mudança. O órgão de gestão tem por hábito solicitar a opinião, via Departamento, a todos os docentes. A comunicação/divulgação também é usualmente feita via Departamento, visto que a página web está desatualizada, apesar de conter todas as informações obrigatórias por lei.

A avaliação de desempenho da escola, por exemplo do programa TEIP, só é feito a nível de resultados escolares.

O Centro de formação a que o Agrupamento pertence disponibiliza formação nas áreas mais atuais, por exemplo formação do referencial de Educação para a Saúde.

O Plano Anual de Atividades tenta fornecer outras experiências, permitindo por exemplo que os alunos visitem exposições como “o Corpo Humano”, que participem em projetos internacionais como “A empresa” da *Junior achievement* e contactem com centros de investigação como por exemplo o Centro de Investigação de Montanha.

O Agrupamento possui um plano de melhoria TEIP, que exige relatórios de acompanhamento, todos os docentes foram envolvidos na tomada de decisão de continuidade ou não em TEIP.

O modelo de autoavaliação CAF Educação só foi iniciado em 18/19. Nos anos anteriores deu-se início ao processo de autoavaliação, mas nunca se finalizou.

A Equipa de Saúde e Escolar faz, aos alunos, avaliação de comportamentos salutogénicos e de conhecimentos sobre saúde.

Os imperativos legais fazem com que existam tabelas mensais de absentismo docente e não docente. Os mesmos são responsáveis pelos currículos de formação que disponibiliza a escola, assim como o modo como são realizadas as compras públicas (todas em plataforma). A transparência provém da legislação.

Enquanto áreas menos consolidadas e com potencial de melhoria de acordo com o **Critério n.º 2 – Planeamento e Estratégia**, a Equipa identificou:

**C2.1** - Atualizar a página web do AEM;

**C2.2** - Criar uma newsletter institucional;

**C2.3** - Recolher formalmente, em tempos oportunos, as necessidades, expectativas e satisfação das partes interessadas;

**C2.4** - Responsabilizar, um ou mais colaboradores, pela análise da legislação e da informação relacionada com o AEM. A informação depois de compilada deveria ser enviada via correio eletrónico para toda a organização;

**C2.5** - Recolher informação, cada período letivo, sobre: sucesso e comportamento dos alunos; presenças dos EE na Escola, concretização do PAA;

**C2.6** - Ouvir mais o pessoal não docente, alunos e encarregados de educação. Agendando reuniões para o efeito;

**C2.7** - Desenvolver um PAA que favoreça o aumento de vivências dos alunos;

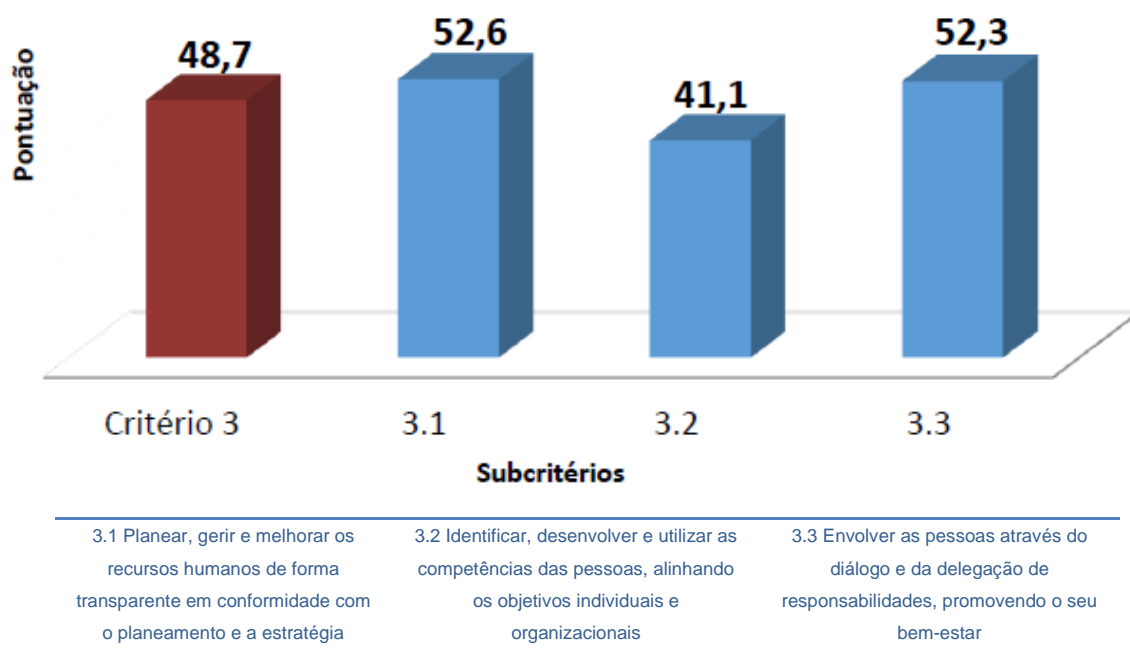
**C2.8** - Aumentar a equipa de autoavaliação (número de membros e abrangência de funções a desempenhar) para desenvolver os métodos de monitorização necessários;

**C2.9** - Criar um projeto com ações constantes para motivar os professores do Agrupamento, ou seja, incentivar estes a trabalharem com ânimo e disposição dentro e fora da sala de aula. Como exemplo de ações: Melhorias da infraestruturas da escola, Melhoria de sala dos professores, Capacitação e formação dos professores com oradores motivacionais.

## 6.3 - Critério 3, Pessoas

No gráfico 5 estão representadas, na primeira coluna, a média global do critério 3, Pessoas, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

Gráfico 5 – Critério 3 – Pessoas



Neste critério 3, Pessoas, e pelo que o gráfico 5 nos indica, o AEM está na fase “Executar” (31-50), da escala de pontuação clássica para os meios.

Gerir recursos humanos, pessoas, implica da parte do líder (Diretor do Agrupamento de escolas) ter a capacidade de conduzir os colaboradores a participarem e envolverem-se na execução do Projeto Educativo. Para tal, é necessário, em primeiro lugar, ter consciência da importância do projeto em causa; depois, é necessário que os mesmos tenham competências para o efeito. Assim, torna-se necessária a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento do bem mais precioso da organização, o Capital Humano. Se as pessoas não estiverem e não forem motivadas e se não forem devidamente capacitadas para exercer as suas tarefas com qualidade, a escola, enquanto Organização, dificilmente cumprirá os seus desígnios.

A Direção do AEM exerce uma liderança democrática, aberta e participativa, evidenciada no facto de o gabinete da direção ser um espaço aberto, sem formalidades no acesso dos colaboradores, sempre disponível nas solicitações apresentadas.

A Direção mostra-se aberta e procura obter a opinião dos docentes e não docentes, sendo esta postura evidenciada na consulta realizada sobre a continuidade ou não do agrupamento no Programa TEIP.

Procurando a motivação do pessoal docente, a Direção fomenta o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, traduzida esta evidência na organização dos horários de trabalho semanal, maioritariamente favoráveis à conciliação das mesmas.

A distribuição dos cargos de gestão pedagógica segue o princípio da melhor preparação, resultante da formação e da experiência dos recursos; a mesma respeita a diversidade de género.

Os recursos humanos são envolvidos em ações de formação inseridas no Plano de Formação do Agrupamento, definido este de acordo com as necessidades do Agrupamento e as necessidades expressas pelos assistentes operacionais, assistentes técnicos e professores.

No sentido de dar resposta às necessidades existentes, há um reajuste constante das funções atribuídas ao pessoal não docente e a atribuição de cargos e/ou funções ao pessoal docente de acordo com as suas competências.

Tendo em vista a motivação, o reconhecimento, o envolvimento e o desempenho eficaz dos recursos humanos, propõe-se como medidas de melhoria:

**C3.1** - Produzir documento com definição clara de formação, competências e responsabilidades exigidas e inerentes ao desempenho dos diferentes cargos e definição objetiva de procedimentos;

**C3.2** - Distribuir os cargos pedagógicos e não pedagógicos tendo em consideração a experiência e a formação para o efeito;

**C3.3** - Criar documento formal de registo das necessidades de formação, registo de áreas de interesse pessoal e de competências a desenvolver; registar momentos de interesse da formação.

**C3.4** - Promover uma estratégia sistemática de monitorização e avaliação / feedback dos resultados das ações de melhoria.

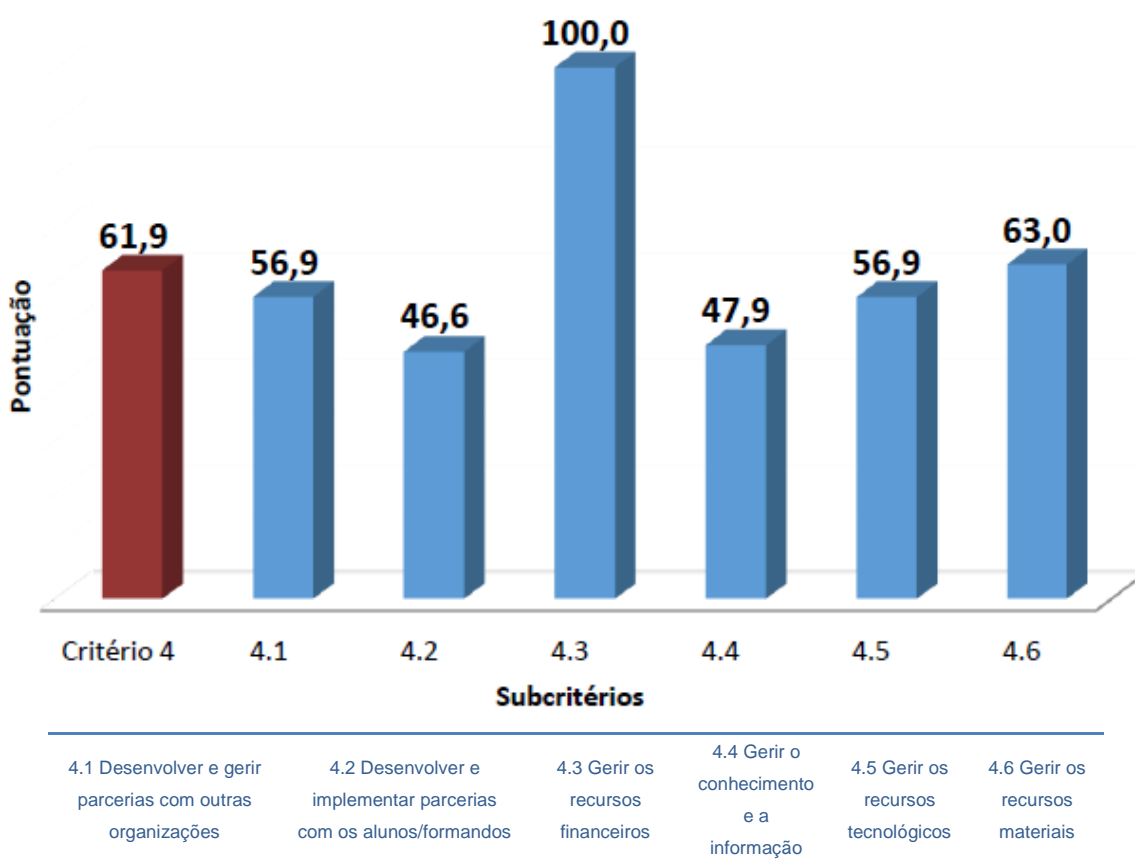
**C3.5** - Promover de forma sistemática a recolha de informação sobre os mais relevantes e diferentes aspetos da gestão.

**C3.6** - Tornar a avaliação do pessoal não docente num instrumento de responsabilização e de maior eficácia.

## 6.4 - Critério 4, Recursos e Parcerias

No gráfico 6 estão representadas, na primeira coluna a média global do critério 4, Recursos e Parcerias, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

**Gráfico 6** – Critério 4 – Recursos e Parcerias



Pela análise do gráfico 6 neste critério 4, Recursos e Parcerias, o AEM está globalmente na fase “Rever” (51-70), pela escala de pontuação clássica para os meios, que significa que o Agrupamento executa e revê os processos necessários para garantir que os recursos e as parcerias são mantidas e desenvolvidas de forma a assegurarem que as orientações estratégicas sejam desenvolvidas no terreno e garantam bons resultados. Destaca-se a gestão dos Recursos Financeiros por se



considerar que se trata de práticas obrigatórias e orientações da Tutela e legislação que a Escola cumpre integralmente.

A metodologia utilizada para a avaliação do subcritério 4 passou pela análise de protocolos estabelecidos com as várias entidades, atas do Conselho Geral, relatórios de Contas, página web do Agrupamento e a observação direta dos recursos existentes (equipamentos informáticos, quadros interativos, utilização dos computadores na biblioteca, requisições de material didático, mapa de distribuição de salas, quadros de fixação das informações). Na análise das evidências percebemos que a autarquia apoia o desenvolvimento de atividades incluídas no plano anual de atividades e que a direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação com instituições de formação da comunidade, com a autarquia e outras coletividades, empresas para a formação profissional dos seus alunos. O Agrupamento promove e oferece condições de funcionamento às associações de estudantes, de pais e aos encarregados de educação.

Ao nível do orçamento, este é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do Projeto Educativo e no Plano Plurianual de Melhoria. O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes, utiliza e gere os recursos financeiros atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do pessoal docente e não docente. A Direção otimiza a utilização dos espaços da escola, equipamentos e outros recursos. Através dos órgãos competentes o Agrupamento utiliza e gere os recursos materiais atribuídos de forma a rentabilizá-los para melhoria da qualidade do trabalho do pessoal docente e não docente.

Como pontes fortes destacamos a relação favorável da Direção/Comunidade escolar com a Comunidade local, autarquia, centro de saúde, instituições e empresas que em colaboração promovem inúmeras iniciativas de valorização pública das parcerias em diversos eventos do agrupamento e da comunidade. Para além da promoção de uma gestão adequada do orçamento e recursos materiais pelo agrupamento.

Da análise efetuada no âmbito deste critério foram identificadas como áreas de melhoria os seguintes aspetos:

**C4.1** - Agilizar a comunicação a toda a comunidade educativa. Os meios de comunicação com a comunidade educativa desenvolvidos pelo Agrupamento, ainda não são totalmente eficazes para o desempenho global da escola, a imagem exterior da escola ainda tem que ser melhorada.

**C4.2** - Aumentar e melhorar a clareza da informação disponibilizada, que poderá passar por melhorar o website do Agrupamento colocando, no mesmo, os documentos estruturantes, as iniciativas promovidas e a desenvolver para conhecimento do Agrupamento;

**C4.3** - Aumentar as plataformas de comunicação digital ao nível do 1.º ciclo na ligação da rede de internet e na aquisição de equipamentos informático (situação em processo de alargamento e melhoria);

**C4.4** - Fomentar a maior envolvimento, nomeadamente dos Encarregados de Educação, Associação de Pais e Associação de Estudantes na recolha sistemática de sugestões dos alunos e pais para: o Plano Anual de Atividades; a implementação de estratégias para prevenir o abandono escolar; e o envolvimento dos alunos na escola e nas atividades letivas.

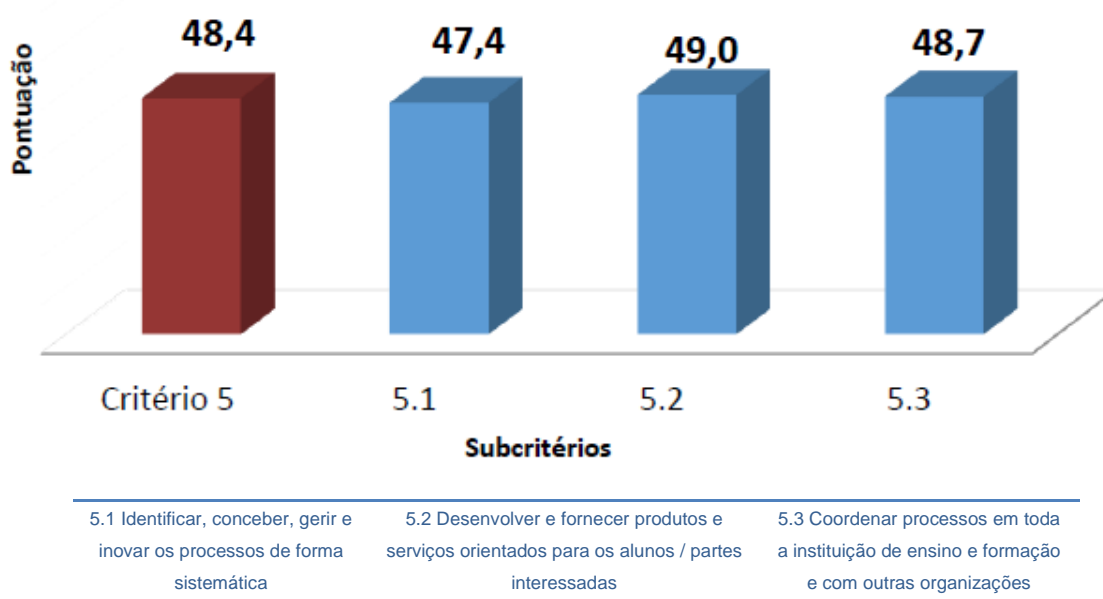
**C4.5** - Torna-se importante alargar as parcerias com outras entidades da comunidade, no âmbito dos estágios para os alunos e sobretudo criar metodologias de avaliação destas parcerias, ao nível dos resultados e impacto tendo em conta os objetivos do projeto educativo;

**C4.6** - Mobilizar os recursos humanos necessários assim como proceder a gestão de salas, espaços e equipamentos físicos, dentro do possível face a construção arquitetónica do edifício, para responder às necessidades de acordo com o artigo para a inclusão 54/2018 de 6 de Julho.

## 6.5 - Critério 5, Processos

No gráfico 7 estão representadas, na primeira coluna a média global do critério 5, Processos, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

Gráfico 7 – Critério 5 – Processos



Observando o gráfico 7, podemos constatar que o AEM está, mais uma vez, na fase “Rever” (51-70) relativamente ao critério 5, Processos, com enfoque no processo ensino-aprendizagem.

A metodologia usada para a avaliação deste critério passou pelo conhecimento pessoal dos processos implementados e/ou usados pela instituição, pela observação mais atenta dos documentos que regem a Escola, pela auscultação de pessoas e órgãos em atividade na Escola e pela análise mais cuidadosa da legislação. Esta análise permitiu um conhecimento e avaliação ainda mais objetivo da realidade da instituição.

Assim, verificou-se que os processos de ensino-aprendizagem, cívico, segurança, de orientação vocacional, disciplina e bem-estar são pontos fortes que a escola consegue implementar, ao nível da legislação, de produção e implementação de estratégias e de documentos centrais de todo o processo: Projeto TEIP3, Pro disciplina, Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Plano de Formação Docente e regulamentos de todos os órgãos e estruturas são pontos fortes e

teoricamente contribuem para uma correta dinâmica da escola. Também as estruturas intermédias funcionam com base nos processos que elas próprias constroem e vão avaliando. Pode-se então concluir que, no que diz respeito à identificação, conceção e gestão, a escola tem conseguido implementar processos que lhe permitam, pelo menos, tomar consciência não só do seu potencial como também das suas limitações, ou seja a Escola tem procedimentos, ferramentas que, correta e sistematicamente utilizados, serão uma mais-valia para o sucesso.

Como áreas menos consolidadas e atividades a desenvolver para fomentar uma melhoria contínua a Equipa identificou:

**C5.1** - Criação e utilização de estratégias de monitorização e avaliação dos processos existentes de forma a que os professores manifestem uma maior vontade e interesse, interiorizando e implicando-se mais nos processos postos à sua disposição;

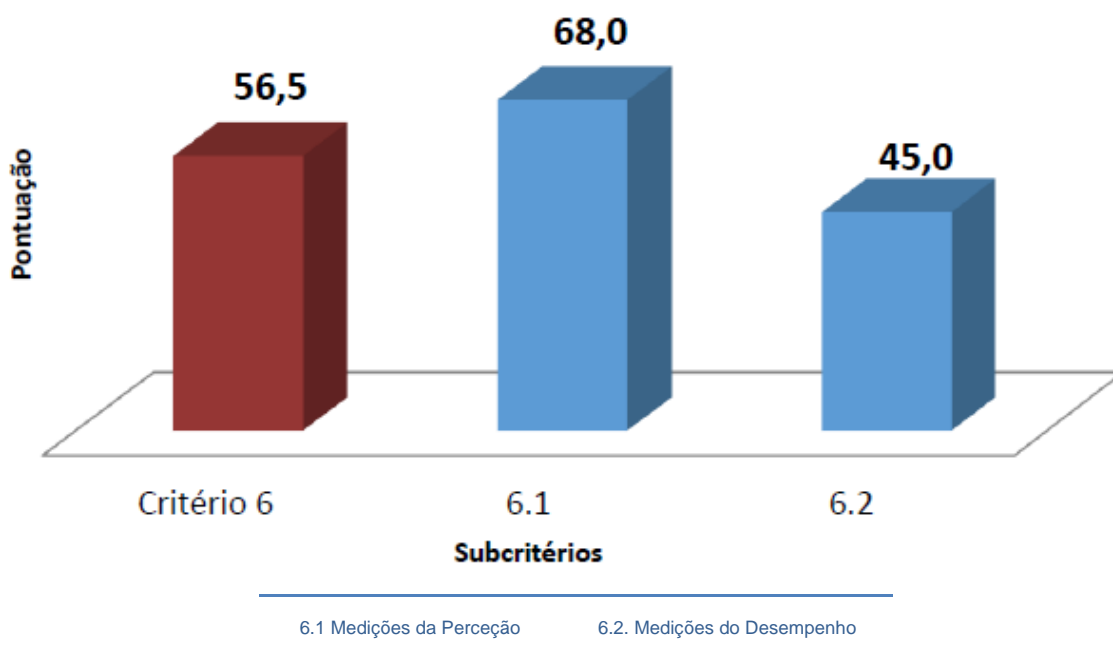
**C5.2** - Formação fosse ainda mais enriquecedora no sentido de servir melhor os interesses dos alunos.

**C5.3** - Criar estratégias tendentes a um maior envolvimento dos alunos e de outras instituições que já colaboram e, até, encontrar outras que possam trazer mais-valias para a Escola, dinamizando e enriquecendo a ligação entre todas.

## 6.6 - Critério 6, Resultados orientados para o aluno

No gráfico 8 estão representadas, na primeira coluna a média global do critério 6, Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

**Gráfico 8** – Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave



O gráfico 8 evidencia-nos que a nível global do critério 6, resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas chave, os resultados do AEM demonstram que a maior parte das metas relevantes foram alcançadas (51-70) no subcritério 6.1, enquanto que os resultados referentes ao subcritério 6.2 (31-50) nos indicam que algumas metas foram alcançadas e se regista uma tendência de estável nos resultados obtidos.

Atendendo a que a escala da CAF Educação inclui a avaliação da tendência dos resultados nos últimos 3 anos, uma vez que a Escola não possui dados nesse sentido esta componente não pôde ser aferida.

A metodologia utilizada para a avaliação do subcritério 6.1 passou pela aplicação de questionários de satisfação direcionados aos Alunos e Encarregados de Educação (EE). Através destes instrumentos verificamos o grau de satisfação numa escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a Muito Insatisfeito e o

5 corresponde a Muito Satisfeito. Obteve-se 192 respostas dos 705 EE do Agrupamento e 271 respostas dos 330 alunos inquiridos, apenas foram consultados os alunos do 3ºCEB e Secundário.

Dos resultados salienta-se que a acessibilidade aos serviços da escola e o acesso físico à escola foram os itens com melhor avaliação tendo obtido um valor médio de 3,6.

Seguidamente a imagem global da instituição (por exemplo, os seus resultados e impactos, capacidade para inovar e melhorar, reputação, níveis de exigência, clareza da informação prestada, sociabilidade, atitude do pessoal docente,...), o envolvimento e participação dos alunos e EE nos processos de ensino, funcionamento e tomada da decisão da instituição, os níveis de qualificações e resultados obtidos (competências adquiridas), qualidade na preparação de futuras carreiras; prevenção do abandono escolar; aulas de recuperação para alunos com dificuldades; ensino personalizado para estudantes com necessidades especiais e socialmente desfavorecidos e a forma como a informação é disponibilizada obteve um valor médio de 3,5.

A transparência com o funcionamento da instituição, das deliberações e processos de tomada de decisão, a diferenciação de serviços na instituição, a frequência dos inquéritos de opinião dos alunos sobre a instituição e o nível de confiança pública para com a instituição deixa os EE e alunos menos satisfeitos com um valor médio de satisfação de 3,4.

O valor mais baixo de satisfação (3,3) foi obtido na qualidade dos serviços de apoio, tais como bibliotecas/cantinas, instalações, edifícios e equipamento, tecnologias de informação e comunicação (TIC)

Estando os EE mais insatisfeitos com a qualidade das Instalações (salas, balneários, recreio) e os alunos mais insatisfeitos com a qualidade da cantina e dos computadores.

No que concerne ao ponto 6.2, assente em análise documental e observação direta, destaca-se o seguinte:

- O Agrupamento tem os galardões “Escola Promotora de Saúde” e “Ecoescola”;
- Antes do início de cada curso profissional ou de educação e formação, ocorre uma reunião entre a direção e todos os EE interessados;
- São marcadas, pelo Diretor de Turma pelo menos 4 reuniões com os EE, por turma. Não existe indicação do número exato de contatos entre os EE e o Diretor de Turma pela análise das atas conseguiu-se apurar que 512 foram à escola pelo menos uma vez no ano letivo 17/18;

- O horário de funcionamento da escola e dos serviços provem da legislação;
- Sobre a gestão e tempo de tratamento de documentos salienta-se que muitos são tratados na hora, apenas os cartões de estudante demoram um pouco mais a ser impressos visto que se recorre a uma empresa externa. Existe um número muito reduzido de reclamações, 4 em 18/19, cujo tempo de resposta normalmente não excede as 24 horas;
- As sugestões de melhoria recebidas têm por base a necessidade de melhorar as condições do ginásio e da cantina. O melhoramento do primeiro já está em curso o da segunda está em espera por construção de uma cantina nova;
- A informação chega aos EE essencialmente por carta (via CTT), através dos alunos, página web (apesar de desatualizada) e jornal escolar. O correio eletrónico está a começar a ser implementado em contatos entre escola e EE, mas ainda existem muitos EE sem acesso a esta nova tecnologia;
- A disponibilização de cursos profissionais de Técnico Auxiliar de Saúde, Técnico de Multimédia e Técnico de Recursos Ambientais e Florestais facilita o acesso de alunos e alunas a um ensino via profissionalizante;
- Todos os alunos têm oportunidade de passar para níveis superiores visto que nos cursos de educação e formação não foram expulsos alunos;
- Não existe informação estruturada e sistemática sobre os percursos dos alunos depois de saírem da escola.

No cruzamento da análise aos questionários e do desempenho no que se refere a este ponto foram identificados como áreas de melhoria os seguintes aspetos:

**C6.1** - Melhorar a capacidade para inovar da instituição. Incluir a opinião dos EE, em reuniões agendadas para o efeito, na tomada de decisão da escola;

**C6.2** - Melhorar a orientação e reorientação profissional ao longo do percurso dos alunos;

**C6.3** - Melhorar as estruturas adequadas para deficientes assim como as casas de banho, balneário, cantina (trocar palamenta e adquirir um aquecedor de comida - banho maria) e melhorar os equipamentos informáticos da biblioteca;

**C6.4** - Criar uma caixa de sugestões online na página do Agrupamento;

**C6.5** - Melhorar e atualizar a página web com informação à cerca da escola, dando a conhecer a forma como a escola toma decisões, as atividades desenvolvidas, serviços, ...;

**C6.6** - Melhorar o registo das vindas dos EE à escola (poucos números concretos, normalmente é dito "os EE vêm com frequência");

**C6.7** - Aplicar inquéritos a ex-alunos para aferir a sua situação;

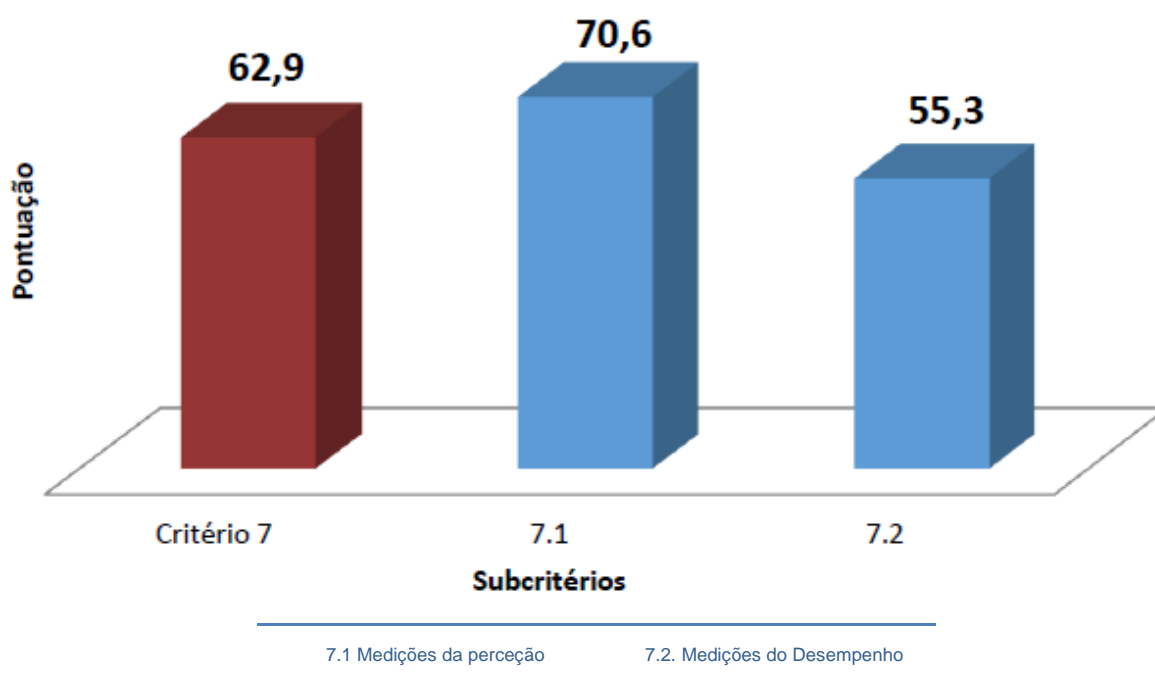
**C6.8** - Promover a ligação de antigos alunos à escola por exemplo através de encontros de ex-alunos de 5 em 5 anos.



## 6.7 - Critério 7, Resultados das Pessoas

No gráfico 9 estão representadas, na primeira coluna a média global do critério 7, Resultados das Pessoas, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

**Gráfico 9** – Critério 7 – Resultados das Pessoas.



Pela análise do gráfico 9, o critério 7, Resultados das Pessoas, na escala de pontuação clássica para os resultados, podemos constatar que os resultados do AEM demonstram que a maior parte das metas relevantes foram alcançadas (51-70). Assim como exposto no Critério 6 não foi possível aferir a tendência dos resultados nos últimos 3 anos.

A metodologia utilizada para a avaliação do subcritério 7.1, passou pela aplicação de questionários de satisfação direcionados ao Pessoal Docente (PD) e Pessoal Não Docente (PND). Através destes instrumentos verificamos o grau de satisfação numa escala de 1 a 5 onde o 1 corresponde a Muito Insatisfeito e o 5 corresponde a Muito Satisfeito. Obteve-se 15 respostas de 31 Assistentes Técnicos e Operacionais, e 86 respostas de 107 docentes.

Dos resultados salienta-se a satisfação com os mecanismos de consulta e diálogo que a instituição tem para com os colaboradores e a satisfação do modo como esta gere a sua a responsabilidade social. Foram estes os itens com melhor avaliação com um valor médio de 4,2.

Seguidamente, com uma satisfação de 4,1 surge a capacidade do Órgão de Gestão para dirigir o Agrupamento de Escolas, a capacidade de comunicação, conceção e gestão dos diferentes processos da instituição.

A satisfação com a imagem e o desempenho global da instituição (para a sociedade, alunos e outras partes interessadas) está no grau 4.

Com um grau de satisfação de 3,9 temos o modo como ocorre a consciencialização do pessoal quanto a possíveis conflitos de interesses e a importância dada ao comportamento ético da Escola. Neste grau também está: a satisfação do modo como a escola aborda as mudanças e as inovações; o clima de trabalho; o modo como são lidados os conflitos, reclamações e o intercâmbio entre departamentos; como são tratadas questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, equidade de tratamento e de comportamento na instituição; o desenvolvimento sistemático da carreira e competências e o incentivo e empowerment feito pela escola.

O envolvimento do PD e PND na instituição, no processo de tomada de decisão e na consciencialização da sua missão, visão e valores, assim como o modo como são abordadas as questões sociais (como a conciliação da vida pessoal e profissional, proteção na saúde, conforto no local de trabalho) o acesso e qualidade da formação obteve um grau de satisfação de 3,8.

O grau de envolvimento do PD e do PND nas atividades extracurriculares da instituição, o grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos assim como a disposição do local de trabalho e condições ambientais de trabalho obtiveram um grau de satisfação de 3,7.

O valor mais baixo de satisfação (3,6) foi obtido na capacidade de divisão de tarefas e o sistema de avaliação relativamente às pessoas revelado pelo Agrupamento.

No que concerne ao ponto 7.2, que assentou em análise documental, entrevista a membros da Direção, respostas ao questionário e observação direta, destaca-se:

No ano letivo 17/18 não existiram reclamações de Pessoal Docente (PD) e de Pessoal Não Docente (PND);

- As faltas de janeiro 2018 a outubro de 2018 foram no PD de 602 e no PND de 111;
- Aos questionários CAF responderam 15 elementos do PND (48,4% dos inquiridos) e 86 do PD (89,4% dos inquiridos);
- Todos os Docentes reúnem semanalmente em grupo disciplinar;

- Tanto nas avaliações de desempenho como nas formações foram atribuídas as menções mais elevadas;
- Todos os docentes estão envolvidos nas ações TEIP;
- Decorreu em 17/18 uma formação não financiada para 12 PND (aplicada pela equipa de saúde escolar). Para 61 PD decorreram quatro formações financiadas pelo programa TEIP ou pelo POPH, ocorreram 6 desistências os restantes tiveram aprovação;
- Todo o PD preenche por período grelhas de avaliação;
- Nos questionários de satisfação CAF 84% dos Encarregados de Educação estão Satisfeitos ou Muito satisfeitos com PD; 51% dos alunos estão Satisfeitos ou Muito Satisfeitos com PD;
- Só os professores do ensino profissionalizante são sujeitos a um inquérito sobre o seu desempenho (é elaborado relatório e arquivado);
- Reconhecimento escrito do desempenho docente e não docente é residual, foi observado uma situação na ata do departamento de ciências agradecimento/reconhecimento do trabalho da antiga presidente do Conselho Geral.
- Como contributo para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo temos atividades no âmbito do Projeto Ecoescolas como por exemplo Recolha de Pilhas e Tampas.

No cruzamento da análise aos questionários e do desempenho no que se refere a este ponto foram identificados como áreas de melhoria os seguintes aspetos:

**C7.1** - Envolver mais o Pessoal Não Docente no processo de decisão;

**C7.2** - A Direção deve desenvolver novas estratégias de comunicação (Newsletter, blog...);

**C7.3** - Melhorar o reconhecimento público, por exemplo colocar na página da escola, em ata de órgãos ou numa possível newsletter do Agrupamento;

**C7.4** - Melhorar o conforto no local de trabalho. (Máquina de café, escola quente na hora de almoço);

**C7.5** - No intuito de melhorar a limpeza das instalações desenvolver um sistema de controlo (p.e. um sistema de assinaturas com o responsável pela limpeza e o supervisor a assinarem);

**C7.6** - Mais docentes devem frequentar formação e reduzir nº de faltas às mesmas;

**C7.7** - Alargar os questionários sobre a atividade docente a todos os alunos;

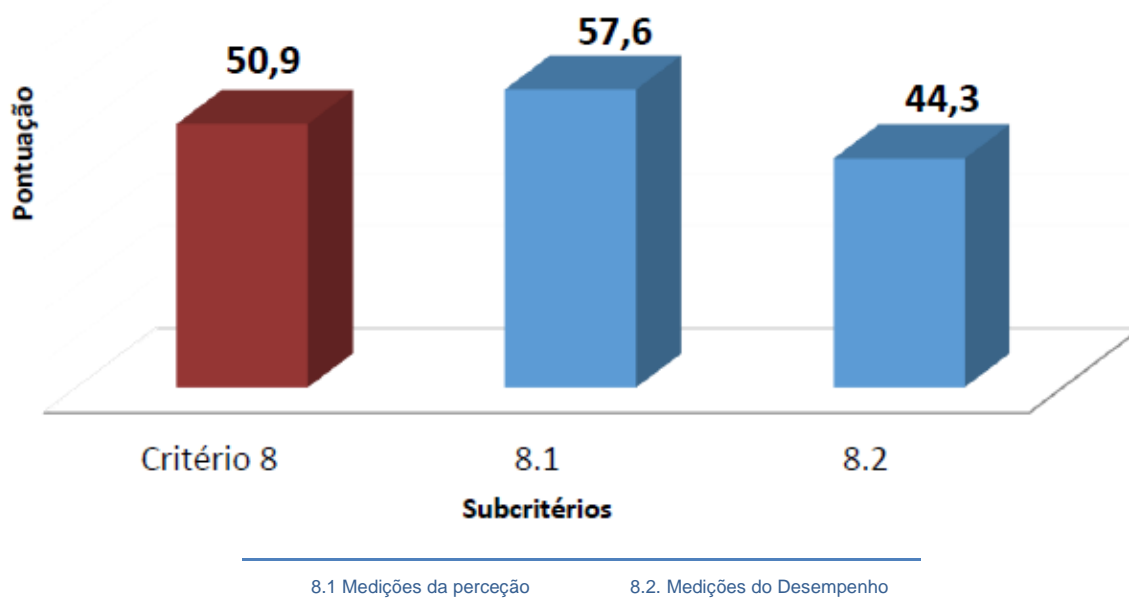
**C7.8** - Aumentar o número de atividades relativas à responsabilidade social promovidas pela instituição.

**C7.9** - Registar e analisar a participação do pessoal nas atividades relativas à Responsabilidade Social.

## 6.8 - Critério 8, Responsabilidade Social

No gráfico 10 estão representadas, na primeira coluna a média global do critério 8, Resultados da Responsabilidade Social, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

Gráfico 10 – Critério 8 – Resultados da Responsabilidade Social



Na escala de pontuação clássica para os resultados, o critério 8, Resultados da responsabilidade social, os resultados do AEM encontram-se a nível global que algumas metas relevantes foram alcançadas (51-70) não tendo sido possível aferir a tendência uma vez que não tem sido prática da Escola aferir e monitorizar este tipo de dados/indicadores.

A metodologia utilizada para a avaliação do subcritério 8.1, passou pela aplicação de entrevistas direcionados aos Serviços Administrativos, *focus group* aos Encarregados de Educação, questionário aos parceiros e observação. Através destes instrumentos podemos verificar que os intervenientes, de forma genérica, consideram: a Educação para a saúde; a preocupação com a segurança; a participação em ações humanitárias; o relacionamento com a comunidade; a competência e profissionalismo do pessoal docente e não docente; o contributo para a cidadania; os projetos escolares; a preocupação com as questões ambientais; o impacto económico do Agrupamento na sociedade; o acesso a todos à formação; o Centro de Apoio à Aprendizagem; a organização de

atividades culturais e recreativas; o relacionamento com o Município e outras instituições; a promoção da cultura regional; a organização de eventos culturais e a adaptação da escola às novas tecnologias, como Bom.

Quanto à divulgação na comunicação social das atividades principais do agrupamento a avaliação é pouco satisfatória.

No que concerne ao ponto 8.2, a metodologia utilizada assentou em análise documental existente na pasta digital e pastas da Direção e entrevistas aos serviços administrativos e Direção desta forma destacou-se como pontos fortes: o número de prémios de mérito atribuídos a alunos por parte de edilidades e empresas parceiras (31-1.º Ciclo;22-5.º e 6.º;15-7.º, 8.º, e 9.º;6-Leitores = 74 do Município e 15 da Caixa de Crédito Agrícola, num total de 89); o número de protocolos formais com empresas, autarquia, associações culturais e de ensino (16, o agrupamento possui protocolos com o Município, Juntas de Freguesias, Santa casa da Misericórdia. Centro de Saúde, associações e empresas); os protocolos de Acolhimento de Estagiários com o IPB e Universidade Católica; o número de participantes em programas de ação no âmbito da educação para a cidadania (706, todos os alunos); o número de alunos que beneficiam de apoio social (fora da obrigação legal) (10); o número de alunos que participam na semana da saúde (706, todos os alunos); o número de alunos que participam nas ações de diagnóstico preventivo da saúde (706, todos os alunos); o número de projetos nacionais e internacionais em que o Agrupamento participa e a taxa de participação em projetos internacionais Erasmus: 5 alunos).

Como pontos fracos temos a destacar o número de participações do Agrupamento em projetos relativos à sustentabilidade dos recursos (dois projetos); número de notícias sobre o Agrupamento escritas em jornais e revistas (Edição da UNICEF, no site “A maior lição do mundo”, edição 2017/2018, sobre o livro “Ajudaris”);

O número de prémios e louvores recebidos pelo Agrupamento no âmbito da responsabilidade social (bandeira azul) e número de agradecimentos e votos de louvor recebidos (não há).

No cruzamento da análise aos questionários, *focus group* e entrevistas, no que se refere a este ponto foram identificadas como áreas de melhoria os seguintes aspetos:

**C8.1** - “Perceção da imagem da instituição, na cobertura realizada pelos meios de comunicação social, no que respeita à sua responsabilidade social”,

**C8.2** - “O número de participação do Agrupamento em projetos relativos à sustentabilidade dos recursos”;

**C8.3** - “Número de prêmios e louvores recebidos pelo Agrupamento no âmbito da responsabilidade social”,

**C8.4** - “Número de agradecimentos e votos de louvor recebidos”, sugerindo-se que seja formado um grupo de professores responsáveis por divulgar, na página Web, Facebook, Youtube e restante Comunicação social, todas as atividades relevantes do Agrupamento, assim como dar resposta a comunicados vindos da comunicação social.

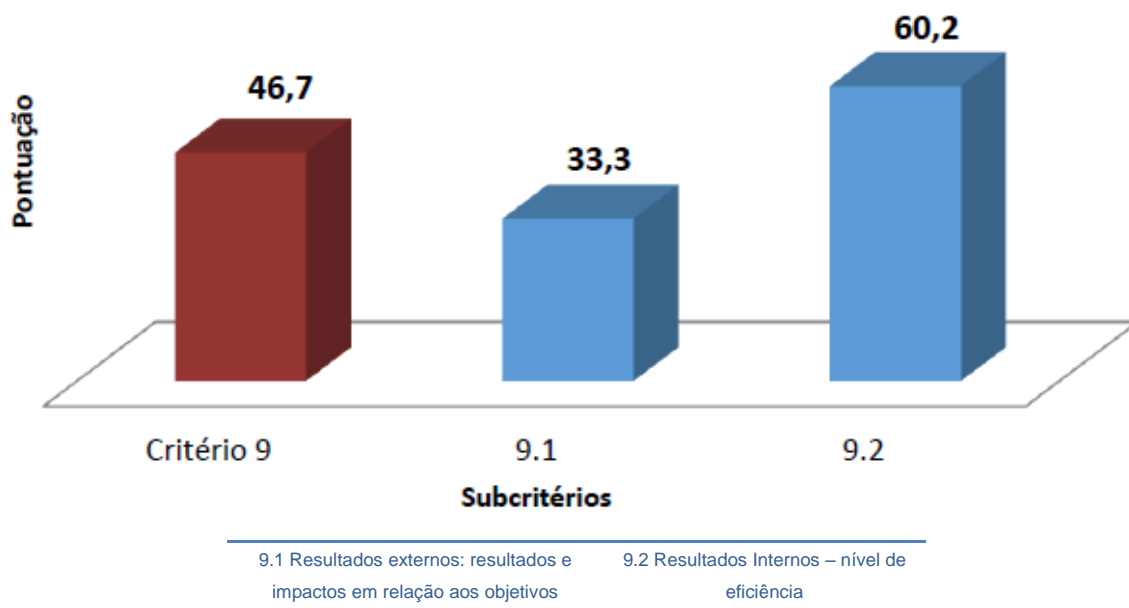
**C8.5** - Cada departamento deve propor uma ação de sensibilização, por período, a inserir no PAA, no âmbito da sustentabilidade dos recursos e promover também, ações de sensibilização dirigidas aos encarregados de educação.

**C8.6** - Aumentar a participação em atividades e eventos, promover exposições de projetos/trabalhos de alunos, organizar conferências abertas sobre temas de interesse à comunidade escolar (violência, indisciplina, direitos humanos, afetos, autoestima, *bullying*, hábitos de consumo e dependências, alimentação, higiene e saúde, segurança...).

## 6.9 - Critério 9, Resultados do Desempenho Chave

No gráfico 11 estão representadas, na primeira coluna a média global do critério 9, Resultados do Desempenho Chave, e nas colunas seguintes as médias de cada um dos subcritérios.

Gráfico 11 – Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave



A análise do gráfico 11 evidencia-nos, que os resultados do AEM demonstram uma tendência de melhoria nos últimos 3 anos e que os resultados mais pertinentes têm sido alcançados, sobretudo no que respeita a Resultados Internos.

Feita a análise nos últimos três anos letivos e no presente, verifica-se que a taxa de abandono escolar é muito baixa e estável: sendo a média no 1º ciclo, 0,0%; 2º ciclo, 0,08%; 3º ciclo (não incluindo os CEF), 0,0%; ensino secundário, 2,55%.

Com vista à melhoria dos resultados escolares, tanto internos como externos, no Plano Plurianual de Melhoria (PPM) do TEIP, foram definidas ações que permitem a criação de aulas de reforço nas disciplinas sujeitas a provas finais de 3º ciclo; desdobramento das turmas em 1 ou 2 tempos semanais nas disciplinas de Português e Matemática, com vista a um ensino mais personalizado e inclusivo; nas turmas do 1º ciclo foram criadas coadjuvações de forma a dar um apoio mais efetivo ao alunos com mais dificuldades.

No final de cada período é feita a monitorização dos resultados de todas as turmas, a todas as disciplinas, seguida de uma reflexão em grupo disciplinar sobre as medidas de remediação a manter ou reformular.

No âmbito da parceria com o Município, o Agrupamento beneficia, a partir deste ano letivo do Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar (PIICIE), promovido pela CIM de Terras de Trás os Montes, com o acesso a recursos humanos de apoio psicopedagógico e social, entre outros benefícios que serão implementados nos próximos anos.

Os alunos que terminaram o ensino secundário nos cursos científicos-humanísticos, nos últimos 3 anos ingressaram na sua totalidade no ensino superior em licenciaturas e em Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTSPs).

Todos os anos é disponibilizada a via profissionalizante na oferta formativa do Agrupamento, nomeadamente CEF (sempre que o número de alunos que reúne as condições necessárias o justifique) e Cursos Profissionais, havendo duas áreas de formação a funcionar em regime de turma mista. Os resultados escolares desta área formativa são bons. No ano letivo 2016/2017, 75% dos alunos concluíram o ensino profissional em 3 anos, valor superior ao da média nacional de 51% (dados da InfoEscolas). Existe um feedback muito positivo, face à qualidade da formação dos alunos e acompanhamento da escola, por parte das entidades acolhedoras da FCT (o que se vê pelas classificações atribuídas). Também os resultados obtidos nas Provas de Aptidão Profissional (PAP) são Bons e Muito Bons.

A taxa de empregabilidade e continuação de formação ao longo da vida é muito elevada (média dos últimos 2 anos letivos foi de 50%) nos alunos que terminam os cursos profissionais.

No presente ano letivo foi feita candidatura para a implementação do sistema de garantia da qualidade alinhado com os princípios do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional (EQAVET).

Tem havido um esforço para a rentabilização dos recursos humanos disponíveis (mobilidade por doença e outras), afetando-os às várias ações do PPM TEIP (coadjuvâncias, sala de estudo, biblioteca), não havendo necessidade de proceder a outras contratações.

O recurso a uma empresa especializada permitiu a melhoria significativa da rede informática interna e a ligação à internet. Também existe uma equipa de apoio nesta área que assiste sempre que necessário. Na comunicação interna, a existência do correio eletrónico facilita e agiliza a ligação



entre as diversas partes e o uso do Portal do Professor e o programa PAAE permitem a consulta imediata de sumários, anotações dos professores, faltas e avaliações dos alunos.

Relativamente à organização dos Dossiês Técnico Pedagógicos das ações financiadas pelos FSE tem havido uma melhoria significativa, fruto da adoção de boas práticas recomendadas pela empresa de consultoria SINASE.

Classificação da escola como Escola Promotoras de Saúde; eco escola; escola empreendedoras - participação no Junior Achievement Portugal (JAP).

A Equipa identifica como principais áreas de melhoria:

**C9.1** - Definir estratégias para baixar a atual taxa de retenção. Ao nível da avaliação interna, existe uma taxa de retenção elevada no 3º ciclo, sendo a média de insucesso, nos últimos 3 anos letivos, de 18,3%, contra 9,5% da média nacional. As retenções verificam-se em maior número no 7º ano.

**C9.2** - Definir estratégias para diminuir a discrepância registada nos últimos anos entre a média da escola e a média nacional nas provas finais e exames nacionais. A discrepância média entre a média de exame e a média nacional de -2,43 valores nos exames do secundário e -0,05 níveis nas provas finais de 9º ano. Por isso, todo o trabalho pedagógico e outros tem de ter como objetivo a inversão desta realidade, já que, quando comparada com escolas que estão inseridas na mesma região e contexto socioeconómico semelhante, fica abaixo do esperado. Nos relatórios intermédios do TEIP, o Agrupamento fica aquém das metas contratualizadas para aqueles os dois parâmetros anteriores.

**C9.3** - Promover um envolvimento mais efetivo, por parte do pessoal docente e não docente no compromisso de melhoria do serviço prestado pela escola. O que passa por haver uma maior abertura e disponibilidade para aderir a Boas Práticas previstas nos Projetos de Melhoria (TEIP e PIICIE);

**C9.4** - Repensar o atual programa PAAE, de forma a que passe ser mais eficaz. Atualmente é pouco operacional, dificultando a gestão dos processos dos alunos e a exortação dos dados internos para outras plataformas do Ministério de educação.

## 7. Áreas de Melhoria

As ações de melhoria foram identificadas pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria identificadas em cada subcritério. A Equipa de auto-avaliação, considerando a natureza das atividades propostas e os resultados obtidos, identificou 6 (seis) grandes áreas de melhoria, cujos objetivos e origem nos Critérios na CAF estão identificados nas tabelas seguintes.

As áreas de melhoria serão analisadas pela Equipa que prosseguirá o trabalho e que definirá critérios de priorização para a seleção das atividades prioritárias a serem implementadas.

O detalhe das atividades sugeridas pela Equipa para cada uma das áreas está disponível no Anexo II.

<b>PLANEAR O CAMINHO E MONITORIZAR RESULTADOS</b>	<b>Critérios</b> <b>1,2,3,5,6,7,8,9</b>
<b>NOVOS CAMINHOS NO ENSINO APRENDIZAGEM</b>	<b>Critérios</b> <b>4,6,9</b>
<b>ENVOLVER A COMUNIDADE EDUCATIVA NA NOSSA CAMINHADA</b>	<b>Critérios</b> <b>1,2,4,5,6,8</b>
<b>RECURSOS E INFRAESTRUTURAS PARA UMA CAMINHADA DE SUCESSO</b>	<b>Critérios</b> <b>4,6,7</b>
<b>CAMINHAR EM EQUIPA, COM COMPETÊNCIA E MOTIVAÇÃO</b>	<b>Critérios</b> <b>1,2,3,5,7,9</b>
<b>COMUNICAR PARA ENVOLVER</b>	<b>Critérios</b> <b>1,2,4,6,7,8</b>

## 8. Conclusões

Avaliar, porquê? Avaliar para quê? A perfeição é algo utópico, difícil de obter, mas reconhecer a existência de erros é um passo essencial para traçar o caminho da qualidade. Os serviços públicos em geral e as organizações escolares em particular estão cada vez mais confrontadas com o desafio da qualidade. As organizações escolares têm como objetivo melhorar a qualidade do serviço que é prestado aos seus alunos, adaptando-o às suas necessidades, em busca da promoção da qualidade dos seus serviços e de modo a melhorar o seu desempenho em busca da excelência.

Dando cumprimento à legislação em vigor, o processo de autoavaliação CAF deu-nos uma radiografia do funcionamento do agrupamento, permitindo que o mesmo, conhecedor e reconhecedor das suas fragilidades e dos seus “erros” possa agir de forma proativa para responder às necessidades da comunidade educativa.

A equipa de autoavaliação estava perante um grande desafio e, tendo optado por uma metodologia desconhecida pelos diferentes atores, foi necessário ultrapassar algumas dificuldades, a saber: a organização do trabalho; a conceção dos instrumentos de recolha de informação; o tratamento e avaliação da informação e a seleção da informação relevante em detrimento da informação meramente acessória. Uma outra dificuldade, de natureza diferente, foi necessário resolver, tendo a mesma a ver com a perceção e relativização da importância da autoavaliação e a descrença e desmotivação para a sua realização. Nos últimos anos, deu-se início à sua organização e a sua concretização foi um processo com início, meio e sem fim, tendo contribuído para a descrença referida. Para a mitigação deste problema realizou-se uma sessão de sensibilização e apostou-se na comunicação *peer to peer* que fez com que no final a participação dos colaboradores, Docentes e Não Docentes, fosse satisfatória. No sentido de ultrapassar estes constrangimentos, foi solicitado apoio à Sinase, empresa com vasta e comprovada experiência nesta área.

Apesar das dificuldades referidas, o trabalho chegou a bom porto, fruto do trabalho e da qualidade da equipa de autoavaliação, uma vez que a mesma era constituída por elementos com grande conhecimento da instituição e experiência em várias áreas, desde a investigação ao desempenho de cargos de direção e de liderança, o que permitiu uma análise mais pormenorizada do agrupamento. Além da equipa de autoavaliação destaca-se o apoio de um grande número de colegas e da direção, facto que contribuiu de forma relevante para implementação do processo. De referir que o maior desafio esperado e encontrado neste processo foi convencer a comunidade educativa de que a

autoavaliação deve ser uma "apropriação" e não uma imposição e que a mesma só funciona com o envolvimento de todos.

Findo todo o processo de autoavaliação, domina-nos um sentimento de dever cumprido e um sentimento de enorme satisfação perante o trabalho desenvolvido. Fica a certeza de que este será um contributo importantíssimo para o dia-a-dia do nosso agrupamento, uma vez que o mesmo apresenta a informação necessária à conceção de um plano de melhorias que potencie a qualidade das aprendizagens e a melhoria dos resultados.

Vários foram os conhecimentos e as aprendizagens adquiridos durante o processo de autoavaliação, entre os quais salientamos: que uma boa comunicação entre colegas ajuda a melhorar e a simplificar todo o trabalho; que só conhecendo com clareza os objetivos da organização se poderá entender o nosso contributo para a mesma; que é possível aplicar a metodologia CAF na avaliação do agrupamento com o envolvimento e motivação da comunidade escolar; que o empenho da liderança é determinante em todo o processo.

Em suma, o processo de avaliação CAF é, em nosso entender, fundamental para o desenvolvimento de um processo sustentado de Gestão pela Qualidade, com o contributo de todos os intervenientes, direta ou indiretamente envolvidos no ambiente escolar. O mesmo, criará e potenciará as condições que conduzam à participação ativa de toda a comunidade educativa na criação de um ambiente de permanente inovação, contribuindo para a eliminação das resistências às mudanças organizacionais.

## 9. Anexos

Anexo I – Auto-Avaliação

Anexo II – Áreas de Melhoria

Anexo III – Resultados da Avaliação da Satisfação (Questionários)