

# Relatório de Autoavaliação



Agrupamento de  
**escolas de tábuas** 

Junho, 2023

## Índice

Lista de siglas e acrónimos .....	5
1 Sumário executivo .....	7
1.1 Objetivo do relatório .....	7
1.2 Metodologia utilizada.....	7
1.3 Resumo dos principais resultados alcançados .....	8
1.4 Recomendações.....	9
2 Enquadramento.....	9
2.1 Origem do projeto na organização.....	9
2.2 Âmbito e objetivos da autoavaliação .....	9
3 Preparação e condução da autoavaliação (AA).....	11
3.1 Enquadramento.....	11
3.2 Metodologia: etapas da autoavaliação .....	12
3.3 Recursos utilizados (materiais e humanos).....	13
3.4 Equipa de autoavaliação.....	13
3.5 Envolvimento e colaboração dos diversos intervenientes .....	14
4 Resultados da autoavaliação .....	16
4.1 Critério 1 – Liderança.....	16
4.2 Critério 2 – Estratégia e Planeamento.....	19
4.3 Critério 3 – Pessoas .....	22
4.4 Critério 4 – Parcerias e recursos.....	26
4.5 Critério 5 – Processos .....	31
4.6 Critério 6 – Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave.....	36
4.7 Critério 7 – Resultados das pessoas .....	37
4.8 Critério 8 – Resultados da responsabilidade social .....	38
4.9 Critério 9 – Resultados do desempenho-chave.....	40
4.10 Grelha de autoavaliação .....	42
4.11 Questionários .....	45

⇒	Análise dos resultados dos questionários do pessoal docente .....	45
⇒	Análise dos resultados dos questionários do pessoal não docente .....	46
⇒	Análise dos resultados dos questionários dos alunos .....	48
⇒	Análise dos resultados dos questionários dos pais/encarregados de educação .....	49
⇒	Análise dos resultados dos questionários dos parceiros e outras entidades.....	50
5	Ações de melhoria implementadas durante o ciclo avaliativo.....	51
6	Conclusão .....	54
6.1	Principais resultados da autoavaliação .....	54
6.2	Fatores críticos de sucesso .....	59
6.3	Constrangimentos /dificuldades sentidas .....	60
6.4	Lições aprendidas durante a autoavaliação .....	60
6.5	Próximos passos .....	60
7	Bibliografia.....	61
8	Anexos .....	62
	Anexo I – Cronograma de execução da autoavaliação.....	I
	Anexo II – Resultados da aplicação dos questionário aplicados .....	II
	Anexo III – Índice de evidências .....	III

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Modelo CAF Educação 2020.....	10
Quadro 2: Instrumentos de autoavaliação.....	12

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principais resultados alcançados .....	8
Gráfico 2: O gráfico representa as linhas da autoavaliação .....	44
Gráfico 3: Gráfico comparativo das autoavaliações.....	44
Gráfico 4: Resultados do Critério 1 – Liderança .....	54
Gráfico 5: Resultados do Critério 2 - Planeamento e estratégia .....	55
Gráfico 6: Resultados do Critério 3 – Pessoas .....	55
Gráfico 7: Resultados do Critério 4 - Parcerias e recursos .....	56
Gráfico 8: Resultados do Critério 5 - Processos .....	56
Gráfico 9: Resultados Critério 6 - Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave .....	57
.....	57
Gráfico 10: Resultados do Critério 7 - Resultados das pessoas.....	57
Gráfico 11: Resultados do Critério 8 - Resultados da responsabilidade social .....	58
Gráfico 12: Resultados do Critério 9 - Resultados do desempenho-chave .....	58

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Equipa de Autoavaliação Interna.....	14
Tabela 2: Trabalho realizado .....	15
Tabela 3: Resultado final da pontuação dos 9 critérios da autoavaliação, em função da pontuação obtida nos respetivos subcritérios.....	43
Tabela 4: Resumo das ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação.....	54
Tabela 5: Legenda utilizada na monitorização das ações de melhorias implementadas durante o período da Autoavaliação .....	54
Tabela 6: Cronograma de execução da autoavaliação .....	I

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AA – Autoavaliação

AET – Agrupamento de Escolas de Tábua

AM – Ações de melhoria

AO – Assistentes operacionais

ASE – Ação social escolar

ARCIAL – Associação Para Recuperação de Cidadãos Inadaptados de Oliveira do Hospital

AT – Assistentes técnicos

CAF – Common assessment framework (Estrutura comum de avaliação): modelo de gestão da qualidade e da melhoria para organizações públicas

CAF-Educação – Modelo CAF (Common assessment framework, em português: Estrutura comum de avaliação) adaptado para as organizações educativas (versão 2013). Poderá encontrar informação mais detalhada sobre o modelo no site oficial da CAF em Portugal (<https://www.caf.dgaep.gov.pt/>)

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CEI – Contrato de emprego inserção

CFD – Centro de formação desportiva

CDE – Clube de desporto escolar

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público (<https://www.dgaep.gov.pt/>)

EAA – Equipa de autoavaliação

EB – Ensino Básico

EE – Pais e/ou encarregados de educação das crianças/alunos

EFQM – European Foundation for Quality Management (<https://www.efqm.org/>)

EIPA – European Institute of Public Administration, entidade europeia responsável pela definição e evolução do modelo CAF para as organizações públicas europeias, onde se incluem as organizações educativas (<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>)

EMAEI – Equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva

EP – Ensino profissional

EQAVET – European quality assurance reference framework for vocational education and training (Quadro de referência europeu de garantia da qualidade para a educação e formação profissional)

ES – Ensino secundário

FCDEF – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física

FCT – Formação em Contexto de Trabalho

GAA – Grelha de autoavaliação

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência (<http://www.ige.min-edu.pt/>)

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

MISI – sistema de informação do Ministério da Educação

OPE – Orçamento Participativo de Escola

PAA – Plano Anual de Atividades

PADDE – Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas

PAM – Plano de ações de melhoria

PD – Pessoal docente

PEA – Projeto educativo do Agrupamento

PEI – Programa educativo individual

PIT – Plano Individual de transição para jovens com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão:  
universais, seletivas e adicionais

PND – Pessoal não docente

SAD – Secção de avaliação do desempenho dos docentes

SC – Subcritério

SELFIE – Autorreflexão sobre a aprendizagem eficaz através da promoção da utilização de tecnologias  
educativas inovadoras

SIGE – Sistema Integrado de Gestão Escolar

SPO – Serviços de psicologia e orientação

RTP – Relatório técnico-pedagógico

UCC Pedra da Sé – Unidade de Cuidados na Comunidade Pedra da Sé (Centro de Saúde de Tábua)

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

### 1.1 OBJETIVO DO RELATÓRIO

A autoavaliação dos Agrupamentos de Escolas, em Portugal, está regulamentada na Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, visando a prestação de contas e a responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes. Segundo a referida Lei, o processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados. Por essa razão, o Agrupamento de Escolas de Tábua iniciou o seu processo de avaliação com o modelo CAF, no ano letivo 2011-2012, optando pela implementação do modelo CAF-Educação, a partir do ano letivo 2016-2017, orientando o olhar para dentro da sua organização, de modo a avaliar e aferir a qualidade do que se foi fazendo, adaptando-se às mudanças provocadas por fluxos constantes de alterações culturais, sociais, tecnológicas, políticas e legislativas, tendo, ainda, a percepção de que, nos anos letivos de 2020-2021 e 2021-2022, estas transformações aconteceram em ambiente de medidas muito restritivas, decorrentes da pandemia COVID-19.

Este Relatório pretende dar a conhecer os resultados desses olhares, numa perspetiva de avaliação interna, percebendo o seu posicionamento relativamente a estruturas criteriosas certificadas, propostas pela aplicação do modelo da Common Assessment Framework adaptada ao setor da educação 2013 (CAF Educação).

### 1.2 METODOLOGIA UTILIZADA

O processo de autoavaliação impõe um planeamento adequado de toda a atividade da organização, através de processos de melhoria contínua, em função dos recursos (temporais, materiais e humanos) disponíveis para o seu desenvolvimento.

A aplicação do modelo CAF, bem como a recolha de dados, foi realizada por uma equipa constituída para o efeito. A recolha de evidências, para sustentar o processo, efetivou-se com base em entrevistas, pesquisa documental e aplicação de questionários de satisfação, junto de toda a comunidade educativa, apresentando-se abaixo as diferentes etapas:

1. definição a estratégia a seguir para a implementação da CAF-Edu;
2. composição dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos, EE, parceiros e outras entidades;
3. envio de e-mails explicativos do processo de avaliativo, evidenciando a importância da participação responsável de todos os intervenientes no preenchimento dos questionários;
4. preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos, EE, parceiros e outras entidades);

preenchimento das Grelhas de Autoavaliação (GAA) pela EAA, pontuando cada indicador dos critérios da CAF-Edu, com base em evidências;

5. apuramento dos resultados dos questionários;
6. análise dos resultados dos questionários;
7. elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento (presente documento – Relatório CAF Educação) com base nos questionários recolhidos e nas GAA;
8. reuniões da EAA (subequipa plano de melhoria) para a discussão dos resultados da avaliação interna e das possíveis ações de melhoria a implementar no seguimento deste apuramento.

### 1.3 RESUMO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS

Foram alcançados alguns resultados significativos, nomeadamente quanto aos critérios dos “Meios”, em que todos eles alcançaram pontuações superiores a 80 %, tendo mesmo alcançado mais de 88 % nos critérios: 1 – Liderança; 4 - Parcerias e recursos e 5 - Processos (com 88,4%, 88,9% e 88,6%, respetivamente). No critério 3 - Pessoas, as poucas evidências contribuíram para que não fosse atribuída uma pontuação superior a 82,1%.

Por outro lado, analisados os critérios dos “Resultados”, concluiu-se que estes apresentam uma maior amplitude nas pontuações, ainda assim com pontuações superiores a 79%, sendo a pontuação mais elevada (90,3%) atribuída ao critério 8 - Resultados da responsabilidade social.

Estes resultados demonstram um progresso substancial, quando comparados com os obtidos no último processo de autoavaliação, indicando ser possível evoluir para o patamar da excelência e da sustentabilidade dos resultados da escola, num futuro próximo.

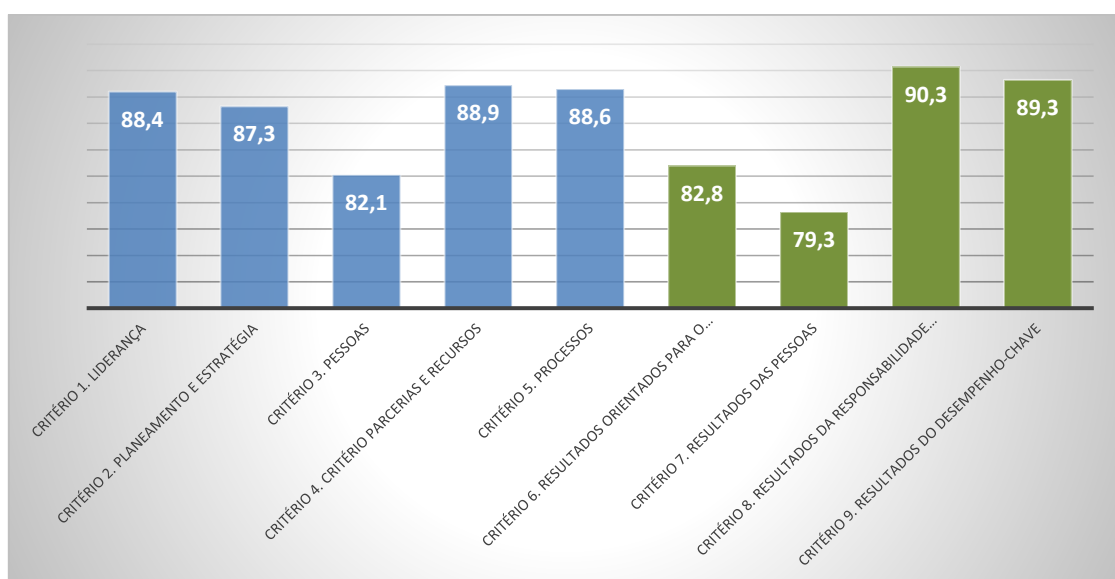


Gráfico 1: Principais resultados alcançados



## 1.4 RECOMENDAÇÕES

No Capítulo 4 - Resultados da Autoavaliação, analisados os nove critérios do modelo CAF Educação, a equipa de identifica os “pontos fortes” e “pontos fracos” da instituição, de forma a fomentar o desenvolvimento do Plano de Ações de Melhoria.

Caberá à subequipa “plano de melhoria do Agrupamento” a definição do Plano de Ações de Melhoria, a sua comunicação à comunidade educativa e respetiva implementação dependerá da priorização entretanto atribuída, de acordo com os prazos, responsabilidades e recursos disponíveis.

## 2 ENQUADRAMENTO

### 2.1 ORIGEM DO PROJETO NA ORGANIZAÇÃO

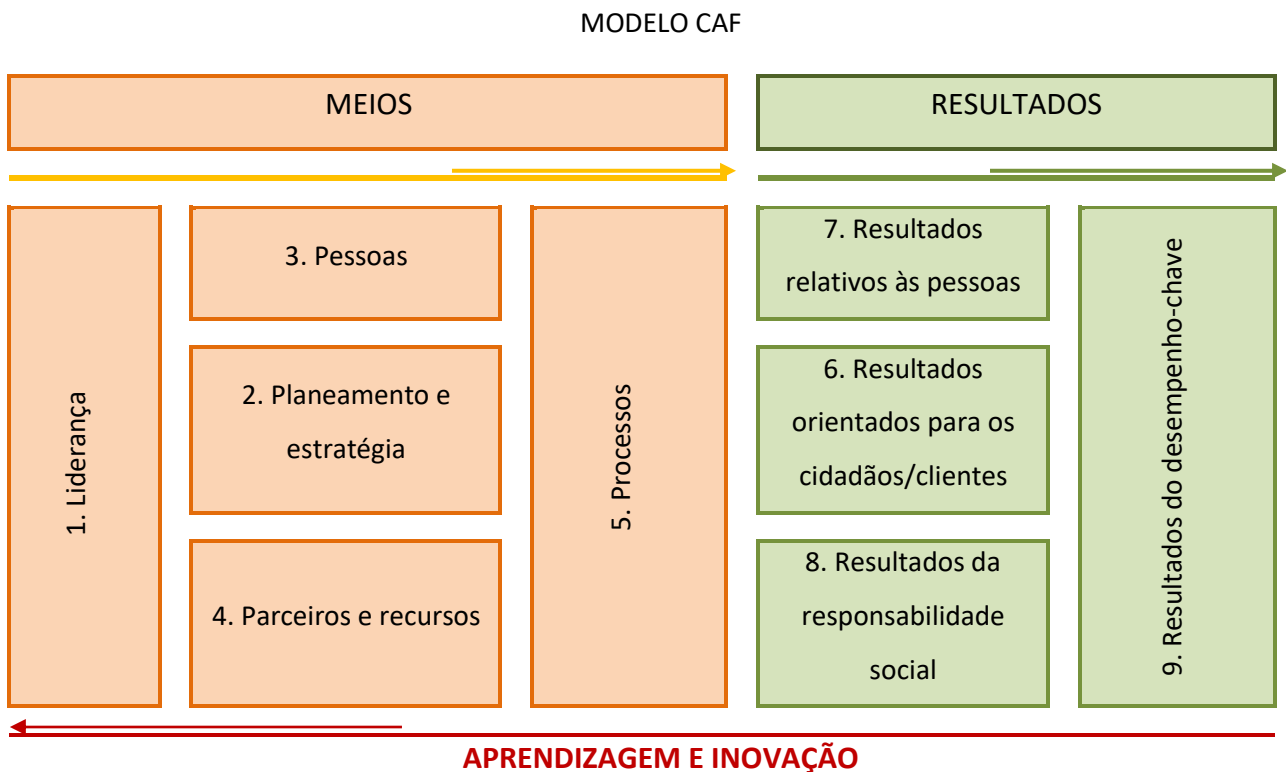
Tendo por base o Projeto Educativo de Agrupamento 2019-2022 (PEA) e na sequência do processo de autoavaliação iniciado no ano letivo 2015-2016, com recurso ao modelo CAF, o Agrupamento de Escolas de Tábua inspirou-se no slogan “Construir hoje para ser amanhã!”, com o qual, *“Prendemos uma escola que seja reconhecida como referência de qualidade educativa pelo papel na formação integral dos seus alunos. Uma escola globalizadora e integradora de saberes, onde todos aprendam e que contribua de modo decisivo para o desenvolvimento social, económico e cultural da comunidade. Para alcançar este propósito, apostamos na capacidade de inovação, eficiência e dinamismo, de modo a unificar, ligar e coordenar o desempenho de todos os elementos do Agrupamento.”* (in Projeto Educativo, 2019)

### 2.2 ÂMBITO E OBJETIVOS DA AUTOAVALIAÇÃO

A estrutura do Modelo CAF, com nove critérios agrupados 2 categorias – “Meios” ou “Resultados”, identifica os principais aspetos que são contemplados no processo de autoavaliação.

Os critérios 1 a 5 (“Meios”) incidem sobre as práticas de gestão da organização, com o objetivo de perceber o que a organização faz e como realiza as suas atividades, para alcançar os resultados desejados.

Nos critérios 6 a 9, o foco da avaliação são os “Resultados”, com os quais são medidas as perceções – o que a comunidade educativa e a sociedade pensam de “nós”.



Quadro 1: Modelo CAF Educação 2020

“A CAF permite duas formas de pontuar: a pontuação clássica (Classical scoring) e a pontuação avançada (Fine-tuned scoring). No que diz respeito aos meios, o ciclo PDCA é o fundamento de ambas.

A pontuação “clássica” da CAF permite uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PDCA do subcritério. A pontuação “avançada” da CAF reflete a análise dos Subcritérios com maior detalhe. Permite pontuar, para cada subcritério, todas as fases do ciclo PDCA - PLAN (planear), DO (executar), CHECK (rever), ACT (ajustar) - simultaneamente e de forma independente.” in “CAF - O modelo europeu para melhorar as organizações públicas através da autoavaliação” Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

No âmbito deste modelo de Autoavaliação, optamos pela pontuação avançada, em que é analisado e pontuado, cada subcritério, em todas as fases do ciclo PDCA - PLAN (planear), DO (executar), CHECK (rever), ACT (ajustar).

Com a implementação do processo de autoavaliação, projetado neste documento, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos:

1. Fomentar a reflexão no seio da comunidade educativa, em torno da procura de um sentido coletivo de agrupamento;

2. Promover a cultura de melhoria da qualidade do agrupamento, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
3. Promover uma cultura de melhoria continuada do funcionamento, organização e resultados do agrupamento, bem como do seu Projeto Educativo, numa aproximação ao conceito de organização aprendente;
4. Aumentar o conhecimento sobre os processos que se desenvolvem no contexto escolar, ampliando a compreensão sobre a realidade do agrupamento;
5. Valorizar e ampliar as boas práticas educativas individuais e coletivas existentes no agrupamento, criando estratégias para o aproveitamento das potencialidades identificadas;
6. Conhecer as fragilidades do agrupamento, transformando-as positivamente em oportunidades;
7. Sensibilizar os vários membros da Comunidade Educativa, nomeadamente docentes, não docentes, alunos e pais/encarregados de educação, para a participação ativa no processo educativo, valorizando o seu papel em todo o processo.

Assim, este relatório pretende dar a conhecer o trabalho desenvolvido no âmbito da autoavaliação (AA) do Agrupamento, no sentido de proporcionar uma reflexão sobre os processos, a melhoria da qualidade do Agrupamento de Escolas de Tábua, enquanto instituição educativa, e a melhoria do sucesso escolar.

Constitui-se, ainda, como um instrumento a ser considerado na elaboração do projeto educativo, podendo contribuir para agilizar e fundamentar as tomadas de decisão, bem como auxiliar na promoção da cooperação, no planeamento das aprendizagens e na eficácia das práticas pedagógicas, contribuindo para a formação ao nível da cidadania plena.

### 3 PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO (AA)

#### 3.1 ENQUADRAMENTO

O modelo de autoavaliação do Agrupamento resultou da adaptação da CAF 2020 e da CAF Educação. Esta adaptação pressupõe a utilização de dois instrumentos de avaliação que permitem recolher dados, para a elaboração do diagnóstico do Agrupamento, numa perspetiva organizacional e pedagógica.

Neste âmbito, foram aplicados questionários diferenciados aos elementos que compõem a comunidade educativa. Em paralelo, a EAA analisou os indicadores de autoavaliação, identificando evidências que justificassem a pontuação atribuída a cada indicador, critério e subcritério da CAF, tal como se apresenta esquematicamente no quadro 2:



Quadro 2: Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios, tendo em conta as especificidades do AET, através da análise do seu PE, do Relatório de Avaliação Externa (2016/2017), bem como do último Relatório de Autoavaliação. Estes indicadores foram avaliados tendo por base os resultados dos questionários, bem como na identificação de evidências recolhidas através da grelha de autoavaliação (GAA), recorrendo-se, ainda, à pesquisa e análise documental.

### 3.2 METODOLOGIA: ETAPAS DA AUTOAVALIAÇÃO

O processo de autoavaliação impõe um planeamento adequado, em função dos recursos materiais, temporais e humanos, disponíveis para o seu desenvolvimento.

Após a tomada de decisão de desenvolver este ciclo de autoavaliação, a EAA iniciou o seu planeamento estratégico com a elaboração do “Plano de implementação da CAF”, o qual foi divulgado e pode ser consultado na página eletrónica do agrupamento ([https://www.aetabua.pt/av\\_interna.html](https://www.aetabua.pt/av_interna.html)), e que contém o plano de comunicação da autoavaliação. Este plano inclui a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase aos elementos do Conselho geral, PD, PND, alunos, pais/EE e Parceiros e outras entidades.

O plano de comunicação pretende assegurar e disponibilizar, de forma periódica e continuada, informações relevantes sobre o desenvolvimento dos acontecimentos e o impacto das decisões que vão sendo tomadas no processo de autoavaliação.

Etapas do processo:

- ⇒ Constituição da Equipa de Autoavaliação;
- ⇒ Planeamento;
- ⇒ Processo de Autoavaliação: recolha de evidências (atas; relatórios; atividades, entre outros);
- ⇒ Aplicação dos questionários;
- ⇒ Preenchimento da grelha de autoavaliação (GAA);
- ⇒ Identificação de pontos fortes e pontos fracos;
- ⇒ Elaboração do Relatório;
- ⇒ Apresentação do Relatório à Comunidade.

### 3.3 RECURSOS UTILIZADOS (MATERIAIS E HUMANOS)

Para a implementação do projeto foram assegurados os recursos necessários ao bom desenvolvimento dos trabalhos, entre os quais se destacam a disponibilização de computadores portáteis, a pasta na OneDrive partilhada pelos elementos da EAA, a criação de uma equipa no Microsoft Teams e a criação de um email próprio para o efeito.

### 3.4 EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é representativa de toda a comunidade educativa, de acordo com a tabela 1.

A equipa da avaliação interna é composta por duas subequipas operacionais:

- ⇒ Subequipa Autoavaliação, responsável pela autoavaliação propriamente dita, com a função de conceber, desenvolver e concretizar os dispositivos de autoavaliação do Agrupamento, de modo a monitorizar e supervisionar o processo e os resultados;
- ⇒ Subequipa Plano de Melhoria, responsável por elaborar e implementar o plano de melhoria, bem como promover a sua monitorização.

Equipa da Avaliação Interna	Subequipa Autoavaliação	Equipa Permanente	Joaquim Bispo (Subdiretor) – Coordenador da Subequipa
			Ana Mendes (Coordenadora de Departamento)
			Sandra Bompastor (Coordenadora dos Diretores de Curso) – Subcoordenadora da subequipa
			Ana Cartaxo (Docente do 3º Ciclo/Secundário)
			Paula Tavares (Representante Pessoal não Docente)
			Associação de Pais e Encarregados de Educação ou Representantes de pais/encarregados de educação do ensino básico e do secundário. <sup>1</sup>
			Associação de Estudantes <sup>1</sup>
	Subequipa Plano de Melhoria	Equipa Permanente	Filipe Fonseca (Docente do 3º Ciclo/Secundário) – Coordenador da Subequipa
			António Neves (Bibliotecário)
			Isabel Ferreira (Docente 2º Ciclo)
Teresa Santos (Docente 1º Ciclo)			

Tabela 1: Equipa de Autoavaliação Interna

<sup>1</sup> - Colaboração quando for pertinente

Sempre que as subequipas entendam conveniente, poderão participar outros elementos pertencentes ou não à comunidade escolar, com reconhecido interesse para o trabalho a desenvolver.

### 3.5 ENVOLVIMENTO E COLABORAÇÃO DOS DIVERSOS INTERVENIENTES

Nos pontos seguintes apresentam-se as funções de cada uma das subequipas que compõem a equipa de avaliação interna.

⇒ A subequipa da autoavaliação:

- i. organizar e implementar o plano de autoavaliação;
- ii. estimular e sensibilizar a comunidade educativa para a participação efetiva no processo de avaliação;
- iii. elaborar ou coordenar a elaboração de todos os instrumentos de recolha de informação;
- iv. aplicar ou coordenar a aplicação dos instrumentos e proceder ao tratamento de dados recolhidos;
- v. analisar criticamente os resultados obtidos e apresentar estratégias orientadoras, conducentes à melhoria de áreas com fragilidades;
- vi. promover a reflexão sobre os resultados da autoavaliação;
- vii. elaborar relatório de autoavaliação para ser apresentado ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral.

⇒ A Subequipa do Plano de Melhoria:

- i. analisar criticamente os resultados obtidos, bem como o relatório da autoavaliação e apresentar estratégias orientadoras, conducentes à melhoria de áreas com fragilidades;
- ii. colaborar com a Direção na elaboração das fichas das ações de melhoria para os problemas detetados;
- iii. elaborar o Plano de Melhoria;
- iv. promover a apresentação do Plano de Melhoria à comunidade;
- v. monitorizar os planos de melhoria implementados.

Sublinhe-se, fortemente, que o processo de autoavaliação implementado já é, per si, a consecução de alguns objetivos da autoavaliação e a envolvimento de todos é um contributo riquíssimo para todo este processo.

Na tabela 2 apresenta-se, de forma sucinta, o desenvolvimento do trabalho realizado e que permitiu a elaboração do presente relatório:

Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto educativo</li> <li>• Regulamento interno</li> <li>• Plano curricular do Agrupamento</li> <li>• Plano anual de atividades</li> <li>• Plano de ação da EMAEI</li> <li>• Plano de ocupação dos tempos dos alunos</li> <li>• Projetos em desenvolvimento</li> <li>• Plano de ação tutorial</li> <li>• Plano de promoção do sucesso escolar</li> <li>• Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE)</li> <li>• Atas de departamentos e conselhos de turma/docentes</li> <li>• Relatórios (PAA, coordenadores de departamento, representantes de disciplinares, diretor de instalações, entre outros)</li> <li>• Dados estatísticos do programa INOVAR</li> <li>• Dados estatísticos da MISI</li> </ul>
Questionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alunos</li> <li>• Docentes</li> <li>• Pais/Encarregados de educação</li> <li>• Parceiros e outras entidades</li> <li>• Pessoal não docente</li> <li>• SELFIE</li> </ul>
Análise Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente do conselho geral</li> <li>• Coordenadores de estabelecimento</li> <li>• Coordenadores de departamento</li> <li>• Representantes de disciplina</li> <li>• Representante do PND</li> <li>• Professor Bibliotecário</li> </ul>

Tabela 2: Trabalho realizado

## 4 RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

### 4.1 CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

SC 1.1 – Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores – **90,75 Pts.**

#### PONTOS FORTES

- Existência de documentos estruturantes;
- Fácil acesso, por parte da comunidade educativa, a todos os documentos estruturantes;
- Missão, Visão e Valores estão devidamente definidos nos documentos estratégicos e disponíveis para consulta;
- O Projeto Educativo constitui o principal documento estratégico orientador da ação educativa do Agrupamento, tendo como missão o desenvolvimento integral dos alunos, estando estruturado nas quatro áreas prioritárias: sucesso escolar, qualidade da vida escolar, relação escola-meio, organização e gestão;
- Designação de uma equipa responsável pela elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento e apresentação do mesmo, tendo em conta diagnóstico efetuado antecipadamente;
- Definição de metas quantificadas, no sentido de monitorizar o trabalho desenvolvido (efetuado);
- Formulação e desenvolvimento da missão e da visão, envolvendo as partes interessadas, incluindo os colaboradores;
- Reflexão periódica sobre os resultados escolares efetuada em sede dos diferentes órgãos e estruturas (Grupos Disciplinares e Departamentos);
- Existência de múltiplos projetos em diferentes vertentes;
- Implementação de um sistema de transição digital;
- Eficácia da comunicação e do diálogo com a comunidade educativa, que estão amplamente assegurados;
- Garantia da existência de um sistema de proteção de dados, com a nomeação do responsável.

#### PONTOS FRACOS

- Lacunas de mecanismos que permitam o contributo de todos.



**SC 1.2 – Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua – 89,50 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- O AET tem vindo a estabelecer regras, procedimentos ou objetivos/metapas relacionadas com a melhoria do ensino e do desempenho dos alunos / critérios de avaliação e projeto educativo;
- Decisão de utilização do modelo CAF como suporte à autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional;
- Existência do relatório da autoavaliação;
- Instituição de canais de comunicação eficazes (página web, plataforma Teams, programa Escola Prog.Org, INOVAR, SIGE, Utilatas, DSC Horários, página de Facebook, Instagram);
- Constituição de equipas de trabalho para monitorização;
- Criação de equipas multidisciplinares;
- Monitorização permanente dos vários resultados tendo como objetivo a melhoria contínua e do seu desempenho.

**PONTOS FRACOS**

- Divulgação de uma síntese das reuniões do conselho geral, ao pessoal docente e/ou pessoal não docente;
- Número de reuniões entre os delegados de turma/assembleias de turma para auscultação das necessidades dos alunos.
- Número de reuniões entre os delegados de turma e a direção/coordenação, para apresentação das necessidades dos alunos.

**SC 1.3 – Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta – 82,25 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- A liderança inspira e apoia a comunidade, atuando como exemplo;
- Dedicção e empenho total e disponibilidade para todos;
- Preocupação por uma cultura de confiança e um bom clima de escola, procurando-se atender às necessidades individuais dos colaboradores.

### **PONTOS FRACOS**

- Utilização de ações efetivas de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores;
- Fraca adesão da comunidade educativa na resposta ao questionário relativo às suas necessidades e à apresentação de propostas de melhoria do agrupamento.

**SC 1.4 - Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas – 91,00 Pts.**

### **PONTOS FORTES**

- Resposta positiva ao desafio da flexibilização curricular – planeamento do processo;
- Participação ativa nos conselhos municipais de educação;
- Estabelecimento de protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades;
- Parcerias com a Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, instituições desportivas, culturais e científicas, associações empresariais, estabelecimentos do ensino superior, de saúde e de solidariedade social;
- Parcerias no âmbito da formação em contexto de trabalho com empresas concelhias, dos concelhos limítrofes;
- Participação em diversos concursos nacionais;
- Entrega de prémios, no final do ano letivo, a todos os alunos que se destacaram pelo seu desempenho nas várias atividades da escola;
- Manutenção de relações proativas com as autoridades políticas.
- Existência de uma boa reputação e reconhecimento público

### **PONTOS FRACOS**

- Divulgação de uma síntese das reuniões do Conselho Geral ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente;
- Divulgação mais eficaz das atividades realizadas e dos prémios obtidos por todos os alunos, em todas as escolas.

**PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 1 – 88,38 Pts.**

### **JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO:**

Concluiu-se que, de modo geral, a liderança assegura que a organização é orientada por uma visão clara de valores fundamentais, expressos na sua missão. Os objetivos e metas estão bem definidos e, com o auxílio

da metodologia CAF Educação, é feita análise regular do desempenho do Agrupamento, na qual são englobadas as opiniões da comunidade educativa.

## 4.2 CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

SC 2.1 - Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante – **89 Pts.**

### PONTOS FORTES

- Explicitação clara, nos referentes internos do agrupamento, das linhas orientadoras da política, visão e estratégia do mesmo, sustentadas no enquadramento legal nacional e europeu, bem como a promoção de uma cultura de valores de cariz humanista com enfoque na ética, empatia, solidariedade e sustentabilidade;
- A promoção da autonomia e proatividade das estruturas intermédias de gestão, bem como a representatividade dos diferentes agentes, ciclos e unidades orgânicas nos órgãos e estruturas de gestão;
- Existência de uma rede ativa de parcerias com instituições locais e regionais, bem como a nível europeu, na concretização dos intercâmbios internacionais;
- A ação educativa e inclusiva da EMAEI, do SPO, da Terapeuta da Fala, da Assistente Social e do grupo de Educação Especial, favorecem as dinâmicas de inclusão dos alunos com necessidades educativas, em risco de exclusão social e económica, de desistência e de abandono escolar, tendo essa ação um impacto direto na melhoria dos resultados;
- Abrangência e diversidade de ofertas educativas e formativas;
- Criteriosa gestão de pessoas e meios, sendo complementada por uma gestão pedagógica e humanista;
- Recolha de informação sobre as necessidades/interesses dos alunos /Questionário 9.º ano, orientação vocacional do SPO;
- Auscultação dos pais/EE e dos alunos sobre o funcionamento da escola/agrupamento;
- Articulação realizada pelos coordenadores de departamento com as diferentes estruturas de orientação educativa, no sentido de serem elaboradas propostas de metodologias específicas a implementar.

### PONTOS FRACOS

- A percentagem de alunos que se mantém no Agrupamento na transição do ensino básico para o secundário.

**SC 2.2 - Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida – 88,75 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- Construção partilhada do projeto educativo, através da constituição de um grupo de trabalho composto por representantes de todos os níveis de ensino (da educação pré-escolar ao ensino secundário, incluindo o ensino profissional);
- Existência de procedimentos a nível do planeamento estratégico e da avaliação de resultados, na definição das linhas orientadoras no Projeto Educativo, estabelecidas por consenso entre o Diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral e ancorando-se nos resultados da avaliação interna e externa;
- O PE contempla a existência de projetos que visam a melhoria das aprendizagens e do desenvolvimento de competências bem como outros de âmbito da Solidariedade, Equidade, Justiça e Educação Cívica;
- Implementação contextualizada do PE, adaptada ao contexto local e aos alunos concretos da escola, o que possibilita a existência de uma escola equilibrada e dinâmica, que acompanha a sociedade em permanente mudança;
- Definição de respostas educativas com vista à integração ou inclusão escolar desenvolvidas em espaço formal e não formal de aprendizagem, dentro e fora da Escola/Agrupamento;
- Os coordenadores de departamento são diretamente envolvidos na revisão e atualização dos documentos estruturantes do Agrupamento;
- Avaliação e revisão do Regulamento Interno e de outros documentos estruturantes, sempre que tal se mostra necessário.

**PONTOS FRACOS**

- Discussão alargada da proposta do projeto educativo.

**SC 2.3 - Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular – 86,5 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- A construção do PAA está alinhada com o Projeto Educativo e elenca processos e responsabilidades;
- Divulgação e implementação do PAA é monitorizada e avaliada de forma sistemática;

- Planeamento operacional dos projetos de escola e definição de procedimento e objetivos para as várias estruturas, colaboradores, bem como projetos ou clubes;
- Elaboração de relatórios finais, das diferentes estruturas, projetos e clubes;
- A equipa de autoavaliação do agrupamento dividida em subequipas;
- Divulgação dos projetos da escola na Página eletrónica do Agrupamento;
- O envio do Email pelo dinamizador da atividade à comunidade escolar;
- Implementação dos projetos de escola com base em processos e responsabilidades definidas (CFD/Clube ciência viva / EcoAET/Teatro/ Artes);
- Constituição da equipa de comunicação;
- Elaboração de relatórios das atividades do PAA.

#### **PONTOS FRACOS**

- A contribuição dos alunos para a conservação, higiene e segurança das instalações e dos espaços

SC 2.4 - Planear, implementar e rever a inovação e a mudança – **85 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- A comunicação dos procedimentos e/ou objetivos/metasp relativos à modernização, inovação, empreendedorismo e gestão de mudança (PADDE, desmaterialização física dos documentos, com enormes impactos na eficácia e na eficiência da comunicação e informação) é contínua e sistemática;
- Realização das ações de formação necessárias para o cumprimento dos objetivos/metasp;
- Visível dinamização de uma informação permanente à comunidade educativa, através da implementação de sistemas de comunicação (Facebook, Instagram, newsletter, website do agrupamento, entre outros);
- Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola;
- Planeamento do processo de autoavaliação;
- Elaboração de um plano de melhorias alinhado com a estratégia do agrupamento;
- Divulgação à comunidade educativa do projeto de autoavaliação do agrupamento;
- Reuniões concelhias da rede de bibliotecas;
- Realização do processo de autoavaliação do agrupamento;
- Monitorização/Revisão do plano de melhorias.

## PONTOS FRACOS

- Elaboração de um plano de estratégia de modernização e inovação;
- A definição das ações que contribuam para identificar as boas práticas e compará-las com outras instituições;
- A participação do pessoal não docente e docente na apresentação de propostas de melhoria a introduzir nas áreas da sua responsabilidade

### PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 2 – 87,30 Pts.

#### JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO:

Analisados os resultados obtidos no 2º critério é possível verificar a eficácia do circuito de comunicação existente na divulgação/disseminação do planeamento e estratégia do Agrupamento e das suas atividades, letivas e não letivas. Para tal, contribuiu a utilização mais regular dos canais de comunicação Email, Facebook, Instagram e Página eletrónica do Agrupamento, na divulgação das atividades realizadas, permitindo uma maior aproximação com a comunidade escolar.

## 4.3 CRITÉRIO 3 – PESSOAS

### SC 3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia – 86,75 Pts.

#### PONTOS FORTES

- A visão estratégica do Diretor (Plano de Intervenção);
- O Projeto Educativo e o Regulamento Interno;
- As reuniões/correspondência com os parceiros;
- Cada serviço solicita os recursos de acordo com as suas necessidades, e a Direção distribui o serviço e define os horários de acordo com a planificação e estratégia da escola, procurando atender às características pessoais e às exigências das funções (horários, mapa da distribuição de serviço, regulamento interno, registo com anotações/pedidos dos professores no dossier de elaboração de horários e dos funcionários no dossiê dos chefes do pessoal);
- A Direção define um tempo de escola, se possível comum nos horários do pessoal docente com o objetivo de facilitar o trabalho conjunto ao nível da didática/articulação;
- Elaboração de memorandos para as reuniões de avaliação;
- Possibilidade de serem realizadas reuniões online, utilizando a plataforma Microsoft Teams;

- A equidade na atribuição de tarefas e responsabilidades, por forma a que todos os colaboradores consigam um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional;
- As informações sobre concursos e ofertas de emprego, a decorrer, são publicadas na página eletrónica do Agrupamento;
- As informações genéricas sobre o Processo de Avaliação do Desempenho do PD e PND são apresentadas em atas e relatórios da SAD;
- Publicação das normas de aplicação do Processo de Avaliação do Desempenho do PD e PND, na página eletrónica do Agrupamento;
- A Direção gere eficazmente os recursos humanos (substituição das pessoas que estão a faltar, sempre que possível de modo atempado, recetividade a sugestões e a formas para encontrar soluções para problemas de falta de recursos humanos);
- Aplicação de questionários para a avaliação interna;
- A direção faz o acompanhamento do desempenho dos cargos e funções através de atas, documentos/guiões com orientações, email, entre outros;
- A cultura de abertura, que motiva os colaboradores a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento de Escolas;
- A diversidade dos meios de divulgação de informações/notícias utilizados (site do Agrupamento, newsletter, PADDE, Facebook, Instagram, emails, OneDrive...).

#### **PONTOS FRACOS**

- Falta de alternância do pessoal docente e não docente nas várias funções a desempenhar no Agrupamento, procurando preparar as pessoas para o exercício de outras funções;
- Promoção de momentos informais de convívio;
- A não existência de um manual de acolhimento para pessoal docente, com exceção do manual de procedimento do ensino e formação profissional;
- A não existência de um manual de acolhimento para pessoal não docente;
- A não existência de manuais de procedimentos sobre os vários serviços atribuídos aos AT e AO e que visam facilitar o trabalho colaborativo e a rotatividade de funções;
- A promoção do trabalho de equipa e a partilha de experiências, através de uma coordenação mais eficaz por parte do representante disciplinar.

**SC 3.2 – Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais – 80 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- A elaboração do plano de formação do Agrupamento em parceria com o Plano de Formação do Centro de Formação (Ex: Plano de formação do CFAE Coimbra Interior, atas do CP...);
- Elaboração do plano de formação tendo por base as necessidades de competências individuais e organizacionais;
- Boa integração dos novos funcionários (incluindo assistentes operacionais a tempo parcial e CEI).
- Atuação articulada entre os diferentes educadores/docentes (docentes das áreas disciplinares, educação especial e/ou apoio educativo);
- A liderança do Diretor facilita a comunicação e a ligação entre os órgãos e estruturas do Agrupamento, promovendo uma ação partilhada com as lideranças intermédias (ex: atas do CP, Atas dos Coordenadores de estabelecimento, entre outras);
- A Direção providencia formação para colmatar necessidades do PND;
- Monitorização das respostas educativas;
- Divulgação das informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação, a todo o pessoal docente e não docente.

**PONTOS FRACOS**

- Fraca valorização do desempenho e trabalho realizado do PD e PND, por parte da Direção;
- Avaliação dos impactos dos planos de formação e dos projetos existentes na escola;
- Fraco incentivo do pessoal docente e não docente para frequentar ações de formação, estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras;
- Fraca iniciativa do pessoal docente e não docente na replicação, com os seus pares, do conhecimento adquirido em formações.

**SC 3.3 – Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores – 90,75 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- Possibilidade de quem preside a reuniões optar pela sua realização presencial ou online, utilizando a plataforma Microsoft Teams;



- O envolvimento das pessoas na elaboração e no conhecimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades, bem como outros documentos de orientação dos processos do Agrupamento (constituição dos grupos de trabalho);
- A possibilidade de participação dos docentes na vida da escola e abertura da Direção às sugestões e propostas dos colaboradores (ex: "porta" da Direção sempre aberta, capacidade de atender e escutar, procurando resolver os problemas apresentados);
- O cuidado e a atenção para com as pessoas com mobilidade reduzida (ex: rampas; elevadores; plataforma elevatória; alterações pontuais de salas de aula);
- Articulação e partilha de práticas com vista a melhorar o funcionamento e o ambiente de trabalho dos grupos disciplinares;
- A Direção lidera através do exemplo, e motiva as pessoas para a mudança, para a melhoria e para a inovação (email, newsletter, o acolhimento/apoio das sugestões/ideias);
- Envolvimento da comunidade escolar na discussão e no estabelecimento de objetivos e na identificação de soluções para problemas diagnosticados com consequente criação de equipas de trabalho para a resolução de situações e problemas identificados;
- Criação de caixas de sugestões digitais para recolher ideias da comunidade.

#### **PONTOS FRACOS**

- Procedimentos relacionados com o envolvimento dos docentes e não docentes na gestão do Agrupamento;
- O procedimento de acolhimento para pessoal docente e não docente, pelos seus representantes.

### **PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 3 – 82,10 Pts.**

#### **JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO:**

A instituição utiliza as competências e o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, fundamentais para fortalecer o seu empenho e participação no caminho do Agrupamento rumo à excelência. O respeito e a equidade, o diálogo aberto, o apoio, bem como um ambiente seguro e saudável existem neste agrupamento. Ainda que exista uma cultura de diálogo, parece necessária uma maior intervenção ao nível da participação/envolvimento, do PD e PND, no projeto do Agrupamento.

#### 4.4 CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

##### SC 4.1 - Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações – **87,25 Pts.**

###### **PONTOS FORTES**

- O planeamento é feito de acordo com as necessidades e expectativas das partes interessadas, sendo desenvolvido de forma regular;
- Existência de um dossiê de arquivo de todos os protocolos nos serviços administrativos;
- As parcerias estão devidamente identificadas com responsabilidades definidas, nomeadamente com a FCDEF e o IPC, no âmbito de estágios pedagógicos e profissionais; com o CRIE da ARCIAL, no que concerne à disponibilidade de técnicos; com a Associação BLC3, no âmbito da Ciência Viva e com a UCC Pedra da Sé, no âmbito da proteção e promoção da saúde;
- Protocolos estabelecidos com entidades de acolhimento, no âmbito dos estágios da formação em contexto de trabalho, dos alunos do ensino e formação profissional;
- Monitorização dos processos definidos, com base em indicadores relevantes (cumprimento/não cumprimento dos objetivos), sendo revistos com a colaboração das partes;
- Ponderação das ações de melhoria, de acordo com os resultados da revisão regular junto das partes interessadas;
- Realização de ações de diagnóstico preventivo de saúde, em parceria com o centro de saúde;
- Monitorização de parcerias no âmbito dos cursos do ensino profissionais e de outras ofertas formativas, assim como na transição para a vida ativa de alunos com necessidades educativas especiais.

###### **PONTOS FRACOS**

- Envolvimento dos parceiros para a apresentação de sugestões de melhoria;
- Percentagem baixa de parceiros que respondem aos questionários enviados pelo Agrupamento.

**SC 4.2 - Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos – 88,75 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- Os resultados obtidos através dos questionários implementados no processo de avaliação interna constituem uma base de trabalho, no que se refere às oportunidades de melhoria a implementar;
- Existe uma Associação de Estudantes com bastante autonomia e uma boa relação de proximidade com a Direção;
- Implementação o programa de mentorias;
- Monitorização das ações por parte da equipa de autoavaliação/plano de melhoria;
- Revisão de procedimentos da escola/agrupamento, em função dos resultados dos questionários de satisfação aplicados aos alunos e pais/EE.

**PONTOS FRACOS**

- Número de reuniões entre os delegados de turma/assembleias de turma para auscultação das necessidades dos alunos;
- Número de reuniões entre os delegados de turma e a direção/coordenação, para apresentação das necessidades dos alunos;
- Envolvimento da Associação de Estudantes na dinamização do orçamento participativo;
- Fraca divulgação das iniciativas promovidas pela Associação de Estudantes.

**SC 4.3 - Gerir os recursos financeiros – 94,25 Pts.**

**PONTOS FORTES**

- Existência de um Manual de Sistema de Controlo Interno onde se encontram descritos os procedimentos adotados pelo Agrupamento com a gestão de recursos financeiros;
- Utilização do Programa Inovar Contabilidade, com sistematização de todas as fases de aquisição de qualquer produto, e com possibilidade de retirar mapas para análise;
- A análise de riscos e decisões financeiras encontra-se patente nas Atas do Conselho Administrativo;
- O orçamento anual é atribuído por ano civil e é elaborado, anualmente, um relatório da conta de gerência que se encontra arquivado;
- Apresentação da proposta de orçamento ao conselho geral;
- A transparência orçamental e financeira no seio da instituição;

- Definição de procedimentos formais para as várias etapas do processo aquisitivo;
- Apresentação, no plano anual de atividades, dos custos das atividades afetos a cada Departamento ou outra estrutura intermédia;
- Gestão integrada de projetos e disponibilidades financeiras ao nível do Desporto Escolar;
- Existência de procedimentos para requisição das necessidades de material, por parte dos grupos disciplinares ao nível do ensino regular e profissional.

#### **PONTOS FRACOS**

- Não utilização plena da informação existente no programa de contabilidade para uma melhor gestão dos recursos financeiros.

SC 4.4 - Gerir o conhecimento e a informação – **86,75 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- Criação da equipa PADDE.
- Plano de Formação - Capacitação Digital (Centro de Formação parceiro - CFAE Coimbra Interior).
- Dinamização de oficinas e ACD do Projeto MAIA.
- Dinamização da Academia Digital para Pais.
- Utilização de recursos, plataformas e programas digitais: MISI; Microsoft Teams; Escola Prog.Org; INOVAR; SIGE; Utilatas; DSC Horários; PAEB; ENES;
- Divulgação, a todos os docentes, dos conteúdos discutidos nas reuniões de Conselho Pedagógico, através do mail;
- Manuais de utilização das plataformas de apoio ao ensino Microsoft Teams, escola.org, digital.org e utilatas, bem como da plataforma INOVAR;
- Disponibilização dos documentos estruturantes do agrupamento no website;
- Existência de email institucional;
- Existência de equipas de manutenção da página Web, Comunicação da newsletter, blog das bibliotecas, Instagram e Facebook do agrupamento;
- Existência de documentos-modelo;
- Utilização de documentos-modelo no ensino profissional.

## PONTOS FRACOS

- Promoção do aumento de formação para o Pessoal Não Docente;
- Divulgação dos conteúdos discutidos no Conselho Geral;
- Fraca utilização dos modelos do regular.

### SC 4.5 - Gerir os recursos tecnológicos – 88 Pts.

## PONTOS FORTES

- Rentabilização das plataformas INOVAR (Alunos, Plano de Atividades, Contabilidade) OFFICE 365, programa Escola Prog.Org (estágio da formação em contexto de trabalho e prova de aptidão profissional dos cursos profissionais) SIGE, Utilatas, DSC Horários;
- Utilização do email institucional, como canal de divulgação e comunicação, por excelência;
- A Página Web do Agrupamento é regularmente atualizada;
- Criação de um perfil do Agrupamento nas redes sociais Facebook e o Instagram;
- Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão das tecnologias, no apoio aos diversos processos do Agrupamento (processos de suporte, ensino-aprendizagem, entre outros);
- Atribuição de tempos da componente não letiva aos docentes de TIC para apoiar e colaborar com os utilizadores, ajudando-os nas dificuldades encontradas, bem como para verificação dos equipamentos e deteção/resolução de avarias;
- Existência de uma equipa de manutenção de recursos tecnológicos;
- Comunicação dos procedimentos sobre o parque informático da escola;
- Utilização das tecnologias no processo ensino-aprendizagem, como suporte à criação de ambientes educativos inovadores;
- Utilização de quadros interativos e robótica no 1.º ciclo;
- Plataforma de apoio ao processo ensino-aprendizagem (Microsoft Teams).

## PONTOS FRACOS

- Utilização dos kits tecnológicos nas aulas;
- Criação de espaços devidamente equipados tecnologicamente, para que os alunos possam dinamizar clubes de rádio e outros projetos.

SC 4.6 - Gerir os recursos materiais – 90 Pts.

**PONTOS FORTES**

- Aplicação de questionários para aferir as necessidades e expectativas de colaboradores e alunos/formandos;
- Dinamização do Clube EcoAET (recolha de pilhas, roupa, equipamentos eletrónicos/informáticos e outros);
- Sensibilização para as questões ambientais, através da participação em projetos como o Plogging, Semana da terra e OPE, sendo um tema transversal nos projetos de Cidadania;
- Redução do número de cópias por docente;
- Aquisição de dispensadores de água, colocados nos bufetes, visando a redução do plástico das garrafas;
- Elaboração de relatórios/inventários das instalações;
- Levantamento, no final do ano letivo, das necessidades de melhoria nos domínios organizacionais e físicos;
- Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão dos recursos materiais;
- Existência de procedimentos para requisição de material;
- Existência de plano de emergência;
- Realização de simulacros de incêndio/catástrofes naturais;
- Existência de manual de procedimentos para a limpeza das instalações;
- Existência de um Centro de Formação Desportiva de Desportos Náuticos – remo e canoagem, com recursos materiais próprios.

**PONTOS FRACOS**

- Número de ações de sensibilização para reduzir o desperdício;
- Existência de ecopontos nos bufetes das escolas e em espaços em que se revele a sua necessidade;
- Melhor aproveitamento, conservação, preservação e manutenção dos espaços verdes;
- As condições físicas dos blocos, das salas de aula e respetivos equipamentos.

## PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 4 – 88,90 Pts.

### JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO:

O Agrupamento desenvolve estratégias de participação da comunidade educativa, estabelecendo protocolos e parcerias com entidades diversas, disponibilizando, na medida do possível, essa informação ao público. É necessário o reforço da reflexão sobre o impacto destas parcerias e da mobilização de recursos, bem como sobre as metas que se pretendem atingir, nomeadamente, comparando-nos com outras organizações. No que diz respeito ao uso dos recursos pedagógicos e instalações, observam-se melhorias no contexto de sala de aula, nomeadamente no que diz respeito ao uso das TIC, bem como à melhoria da visibilidade nas salas do bloco A (Escola Secundária).

## 4.5 CRITÉRIO 5 – PROCESSOS

### SC 5.1 - Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática – 91,25 Pts.

#### PONTOS FORTES

- Publicação e fácil acessibilidade aos documentos estruturantes: Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto de Desenvolvimento Curricular, PAA, Regulamento das AEC, Projeto MAIA, Guião à Educação Inclusiva, Plano de Contingência, entre outros;
- Divulgação das ideias-chave dos documentos estruturantes do Agrupamento, junto da comunidade educativa, nomeadamente nas reuniões iniciais do ano letivo;
- Definição de critérios de avaliação por domínios e/ou descritores;
- Os critérios de avaliação e instrumentos de avaliação são discutidos e ajustados pelos professores dos grupos pedagógicos e divulgados aos alunos e encarregados de educação em suporte eletrónico e anotado em sumário de aula;
- Definição e divulgação das planificações de grupo / disciplina;
- Definição de orientações e práticas de promoção de diferenciação pedagógica;
- Disponibilização de uma oferta educativa vasta e diversificada nos cursos científico-humanísticos e profissionais;
- Incremento do uso das ferramentas digitais;
- Existência de meios tecnológicos que visam a implementação de canais de comunicação e serviços rápidos e acessíveis a toda a comunidade educativa;
- Acessibilidade fácil e intuitiva ao site do Agrupamento;
- Existência do mail institucional para docentes, funcionários e alunos;
- Planificação atempada e organizada do ano letivo;

- Promoção da disciplina de Oferta de escola no 1.º Ciclo (Robótica);
- Definição clara e objetiva da caracterização, composição, competências, deveres/ direitos, funcionamento e demais normas de cada órgão, no Regulamento Interno;
- Definição de critérios para o Quadro de Mérito;
- Estabelecimento de procedimentos ou objetivos relacionados com a gestão da estratégia da Educação para a Cidadania;
- Definição e publicação dos regimentos dos diversos órgãos do PD;
- Definição e publicação das Normas de aplicação do SIADAP 3 do PND;
- Planificação do processo de ensino aprendizagem em reuniões de departamento, grupo de nível e CT;
- Designação e implementação das medidas de promoção de sucesso escolar;
- Organização e funcionamento das equipas de SPO, da EMAEI e Equipa Multidisciplinar para apoio a alunos;
- Integração, no horário dos docentes, de um tempo de escola para trabalho em equipa (“Articulação”);
- Definição de horário de atendimento dos EE por parte dos DT;
- Uniformização de documentos para todo o Agrupamento;
- Monitorização do processo ensino-aprendizagem em reuniões de departamento/grupo e de CT, baseada sobretudo nas planificações, metas/cumprimento de programas e na análise de resultados internos e externos (académicos, igualdade de oportunidades na aprendizagem, risco de abandono...);
- Balanço das aprendizagens nas reuniões intercalares com base na avaliação diagnóstica (conselhos de turma);
- Monitorização das medidas de promoção de sucesso escolar e reorientação de medidas;
- Monitorização dos procedimentos relacionados com a gestão da estratégia da Educação para a Cidadania;
- Resposta a necessidades identificadas pelos diagnósticos internos (adequação do serviço educativo prestado ao público-alvo – quer no ensino regular, quer no ensino profissionalizante);
- Resposta às necessidades educativas especiais dos alunos, através da análise dos casos e definição das medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despiagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- Proteção de dados devidamente garantida nos termos da lei.



## PONTOS FRACOS

- Elaboração e divulgação de organogramas, fluxogramas e tutoriais que facilitem a compreensão da organização da estrutura e o fluxo dos processos (com exceção do ensino e formação profissional);
- Aferição de conteúdos lecionados em cada nível de ensino e estabelecimento de critérios de progressão, para uma maior e melhor organização vertical do currículo;
- Incremento da sensibilização e formação dos alunos e EE, no âmbito da literacia digital;
- Avaliação / Monitorização de coadjuvações de Português e Matemática no 2º e 3º ciclos - Aplicação de questionários a professores, alunos e EE;
- Reflexão e monitorização da implementação dos critérios de avaliação;
- Aferição de procedimentos entre professores do mesmo grupo;
- Articulação curricular nas equipas educativas;
- Investimento nas salas e equipamentos dos Centros de Apoio à Aprendizagem;
- Utilização dos documentos modelo por parte dos professores do ensino regular.

SC 5.2 - Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas –  
**89,25 Pts.**

## PONTOS FORTES

- Promoção da reciclagem e da reutilização, expressas nos produtos e serviços definidos nas políticas do Agrupamento, nas atividades âncora do PAA, projetos, clubes, entre outros;
- Sensibilização para a importância da separação, reciclagem e da reutilização, assim como para a redução do recurso ao plástico;
- Acompanhamento individualizado dos alunos com diversas tipologias de necessidades e medidas educativas;
- Desenvolvimento de temáticas em Cidadania e Desenvolvimento (integridade, inovação, responsabilidade social, inclusão, sustentabilidade, diversidade e equidade de género);
- Regimento conforme os procedimentos administrativos da Função Pública;
- Promoção de uma política de envolvimento de toda a comunidade educativa;
- Desenvolvimento de uma política de participação em múltiplas iniciativas, de forma a promover o papel do Agrupamento como elemento dinamizador do Concelho;
- Promoção de uma informação atualizada e constante;
- Utilização de plataformas digitais suscetíveis de acesso domiciliário através de diferentes meios digitais computadores e/ou telemóvel, agilizando o trabalho (acesso ao INOVAR, DCS Horários, EscolaPro.org).

- Generalização da aplicação de questionários ou de outras formas de monitorização dos processos.
- Instituição de uma política de monitorização e avaliação;
- Disponibilidade dos DT para receberem os encarregados de educação fora do horário estipulado;
- Entregas dos registos de avaliação aos EE, fora da hora de expediente.

#### **PONTOS FRACOS**

- Formação cívica dos alunos: linguagem utilizada, mau uso das instalações, danificação de material, desrespeito pelo asseio dos espaços, deitando lixo para o chão;
- Número e disposição de ecopontos nos vários estabelecimentos de ensino e jardins de infância;
- Participação dos EE, em todos os níveis de escolaridade;
- Consolidação da supervisão/intervisão Pedagógica;

SC 5.3 - Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações –  
**85,25 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- Funcionamento do Agrupamento como um todo (e não escolas individualizadas);
- Desenvolvimento de projetos e eventos com parceiros da comunidade;
- Criação de uma rede de apoio às necessidades dos alunos;
- Processo de sinalização de alunos - problemas de saúde, estabilidade emocional, dificuldades de aprendizagem, económicos, comportamentais, entre outros;
- Estruturação e funcionamento dos diversos órgãos e estruturas do Agrupamento: Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Direção, Coordenação de Estabelecimento, Organização em Departamentos - Grupo Disciplinar – Equipas de ano; Coordenação de DT -Diretores de Turma;
- Utilização de plataformas de relação com a tutela – MISI, SIGE, SINAGET, SIGHRE, APOIO TIC;
- Utilização do Inovar a nível de alunos, pessoal, contabilidade e Plano Anual de Atividades;
- Estabelecimento de uma rede de parcerias relevante, regulares e pontuais, de âmbito regional, nacional e internacional, comprovando a intenção de agarrar oportunidades;
- Criação de condições para o desenvolvimento de processos partilhados entre diferentes unidades orgânicas, envolvendo dirigentes e trabalhadores;

- Realização de reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho Pedagógico;
- Realização de reuniões de nível / Grupo Disciplinar / Departamento / Conselhos de Docentes e Diretores de Turma;
- Estabelecimento de procedimentos relacionadas com a formação em contexto de trabalho e desenvolvimento do PIT com outras instituições para o desenvolvimento dessas atividades.
- Realização de exercícios de autoavaliação a toda a instituição em simultâneo;
- Monitorização da evolução de alunos ao longo do seu período de estágio por parte dos tutores da entidade de acolhimento (após 100h e 200h da formação) – caderneta do tutor;
- Utilização de suportes documentais (guiões, orientações e normas) comuns em todo agrupamento;
- Monitorização dos ex-alunos do ensino profissional - 6 meses/1 ano - após terminarem o seu ciclo de formação.

#### **PONTOS FRACOS**

- Divulgação sistemática e mais ampla dos projetos, eventos e iniciativas;
- Divulgação do impacto dos projetos;
- Elaboração e divulgação de organogramas, fluxogramas e tutoriais que facilitem a comunicação com as estruturas e definam as competências de cada (existente apenas no ensino e formação profissional);
- A articulação entre ciclos;
- A articulação nas equipas educativas;
- O envolvimento e acompanhamento, por parte dos pais/encarregados de educação;
- Apoio na ação dos docentes, por parte dos pais/encarregados de educação.

**PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 5 – 88,60 Pts.**

#### **JUSTIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO:**

Globalmente a nossa instituição monitoriza e ajusta os processos de acordo com os resultados que vai obtendo, sejam eles relativos ao sucesso dos alunos ou à opinião e sugestão da comunidade educativa (caixas de sugestões ou questionários regulares à comunidade). As reuniões do PD e PND servem para refletir sobre as boas práticas e para definir eventuais atuações complementares a serem melhoradas. Os horários são adequados, dentro do possível, aos interesses da comunidade e sujeitos às regras da tutela.

#### 4.6 CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA O ALUNO E OUTRAS PARTES INTERESSADAS-CHAVE

##### SC 6.1 - Medições da perceção – 88 Pts.

###### PONTOS FORTES

- Imagem da instituição junto da comunidade educativa;
- Criação de uma equipa de autoavaliação para realizar os trabalhos estatísticos relativos ao agrupamento;
- Realização de questionários de satisfação das partes interessadas e estatísticas regulares por ano letivo;
- A Escola como promotora de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial;
- Acessibilidade da organização relativamente ao Encarregado de Educação e ao acolhimento e inclusão do Aluno;
- Monitorização regular do desempenho do Agrupamento nas suas diversas vertentes;
- Orientação das equipas pedagógicas para a formação integral do aluno;
- Conjunto diversificado de atividades transversais presentes no Plano Anual de Atividades;
- Valorização das atividades culturais, sociais, artísticas e desportivas;
- Elevadas taxas de sucesso no ensino básico e secundário regular;
- Elevadas taxas de sucesso nos cursos profissionais e muito boa integração nos estágios profissionais.

###### PONTOS FRACOS

- Criação de instrumentos de registo do envolvimento dos Alunos e Encarregados de Educação nas atividades do Agrupamento;
- Investimento em Clubes e projetos que proporcionem aos alunos a exploração de novas formas de aprendizagem;
- A taxa de acompanhamento dos pais/encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos.

##### SC 6.2 - Medições do desempenho – 89,25 Pts.

###### PONTOS FORTES

- Qualidade dos produtos e serviços prestados;

- Transparência, acessibilidade e integridade, nomeadamente quanto aos canais de informação e comunicação;
- Envolvimento das partes interessadas e inovação dos meios utilizados;
- Imagem dos cursos profissionais junto da comunidade educativa;
- Conjunto vasto e variado de projetos culturais, educacionais e cívicos;
- Realização de questionários de satisfação das partes interessadas e estatísticas regulares, por ano letivo;
- Disponibilização, à Comunidade Educativa, a informação e os relatórios dos resultados das avaliações do desempenho da instituição;
- Registo de indisciplina;
- Ações realizadas pelos Encarregados de Educação (contar uma história no 1.º CEB);
- Informação sobre os resultados de aprendizagem dos discentes prestada regularmente aos encarregados de educação.

#### **PONTOS FRACOS**

- Reconhecimento dos bons resultados escolares ou boas ações dos alunos, junto dos pais/EE;
- A higiene das casas de banho e balneários;
- Os espaços verdes das escolas;
- A responsabilização dos alunos para os seus deveres cívicos e cumprimento das normas em vigor no Agrupamento;
- A contribuição dos alunos para a conservação, higiene e segurança das instalações e dos espaços verdes.

### **4.7 CRITÉRIO 7 – RESULTADOS DAS PESSOAS**

#### **SC 7.1 - Medições da perceção – 80 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- Existência de um questionário de satisfação das condições tecnológicas do Agrupamento;
- Apoio dado à comunidade escolar relativamente a tecnologias (Email e contacto telefónico do Rep. TIC);
- Existência de correio eletrónico institucional;
- Utilização do office 365 para partilha de documentos;
- Existência de documentos colaborativos no OneDrive;
- Existência de Reunião de Coordenação Pedagógica;

- Questionário SELFIE;
- Auscultação do pessoal docente aquando da elaboração dos horários e reuniões de avaliação, por forma a conciliar o trabalho com a vida familiar e pessoal;
- Aplicação do questionário da CAF, ou outro equiparado, para avaliação do Agrupamento, pelo pessoal docente, pessoal não docente e alunos, relativamente aos indicadores que se considerem pertinentes.

#### **PONTOS FRACOS**

- O envolvimento/sensibilização do pessoal docente e não docente para o processo de autoavaliação do Agrupamento.

### **SC 7.2 - Medições do desempenho – 89,25 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- Existência dos dados fornecidos pela MISI, INOVAR, portal infoescolas, inquéritos e Selfie;
- O elevado número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social do agrupamento;
- O grau de absentismo;
- A percentagem de participação em ações de formação;
- O número de faltas injustificadas.

#### **PONTOS FRACOS**

- O grau de participação dos colaboradores nas atividades de natureza voluntária;
- A taxa de resposta aos questionários aplicados ao pessoal docente, pessoal não docente e parceiros;
- A percentagem elevada de colaboradores com dificuldade na utilização das TIC.

## **4.8 CRITÉRIO 8 – RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### **SC 8.1 - Medições da perceção – 88 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- A reputação da organização enquanto empregadora/participante ativa na sociedade local/global;

- O impacto da organização na sustentabilidade ambiental, incluindo alterações climáticas;
- Campanhas/ações de solidariedade, práticas de voluntariado junto da Comunidade Educativa (Banco alimentar, etc...);
- Participação de alunos e professores na organização e dinamização de atividades/ações promovidas por entidades externas, parceiras ou não (desporto escolar – encontros locais, distritais, regionais e nacionais; atividades dinamizadas pela Câmara Municipal; entre outros);
- Receção de alunos de outros AE/ENA no centro de formação desportiva;
- Disponibilização de evidências digitais das atividades realizadas em todo o Agrupamento.

#### **PONTOS FRACOS**

- Transparecer, junto da Comunidade escolar, local e regional, o sucesso escolar dos alunos, evidenciando a sua entrada no mercado de trabalho;
- Promover formas de conhecer a opinião da comunidade educativa, da comunidade local e regional, sobre as atividades e a atuação das escolas do Agrupamento;
- As estratégias de promoção do sucesso escolar em disciplinas com resultados mais baixos, em cada ano de escolaridade.

SC 8.2 - Medições do desempenho – **92,50 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- Organização e realização de atividades com o objetivo de sensibilizar para a importância da preservação e sustentabilidade dos recursos;
- As boas relações com autoridades relevantes, grupos e representantes da comunidade;
- Apoio dedicado a cidadãos desfavorecidos e carenciados;
- Apoio, enquanto empregador, de políticas de diversidade, integração e aceitação de minorias étnicas e pessoas desfavorecidas;
- Apoio ao desenvolvimento de projetos internacionais;
- Publicitação das atividades realizadas nas escolas do Agrupamento ao longo do ano letivo, junto da opinião pública, nos espaços e redes sociais e nos meios de comunicação social local/regional;
- Realização de ações de sensibilização/formação, junto da comunidade educativa (principalmente pessoal não docentes e pais/EE);

- Prémios "Uma aventura literária" - Editorial Caminho e prémios de participação de alguns alunos nos campeonatos Nacionais do Desporto Escolar;
- Protocolos no âmbito do Ensino Profissional;
- Envolvimento dos alunos em projetos de cidadania (Semana da Terra, Banco alimentar);
- Número de alunos congratulados com prémios de mérito e excelência;
- O número de alunos que beneficiam ASE.

#### **PONTOS FRACOS**

- Inexistência de um arquivo digital de notícias da comunicação social, relativas ao Agrupamento.

### **4.9 CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE**

**SC 9.1 - Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos – 88 Pts.**

#### **PONTOS FORTES**

- Percentagem de sucesso dos alunos do ensino básico e ensino secundário (cursos científico-humanístico e cursos profissionais), no seu percurso escolar
  - Ensino Básico Regular – 96,65%;
  - Ensino Secundário Regular – 91,60%;
  - Ensino Secundário Profissional – 93,83%.
- A taxa de acesso ao ensino superior – 90%;
- A taxa de estágios organizados para os alunos – 100%;
- Número de protocolos estabelecidos com entidades parceiras;
- Existência de dados relativos a:
  - Alunos com medidas universais (RMMU), medidas seletivas (RTP) e medidas adicionais (PEI);
  - Trabalho com populações específicas: alunos Estrangeiros, alunos refugiados, Alunos de minorias étnicas;
  - Conquista de prémios: desporto escolar, prémios de leitura, entre outros.;
  - Número de alunos que integram o quadro de mérito.
- Comunicação interna da informação/apresentação de dados relativos aos principais resultados do agrupamento, em termos de desempenho-chave.



## PONTOS FRACOS

- Aumentar o foco nos resultados de benchmarking (análise comparativa) em termos de resultados;
- O resultado da avaliação externa do Agrupamento;
- Discrepância entre classificação interna e classificação externa, sobretudo nas disciplinas Português, Matemática, Física e Química A, Biologia/Geologia e História A;
- Diferença entre a média da classificação interna (por disciplina) da média nacional.

SC 9.2 - Resultados internos: nível de eficiência – **90,50 Pts.**

## PONTOS FORTES

- Gestão do crédito horário e taxa de ocupação dos espaços;
- Apoios, coadjuvâncias, desdobramento de turmas;
- Desmaterialização dos documentos (diminuição do consumo de papel);
- Resultados da participação em competições;
- Elevada participação em concursos (Parlamento dos Jovens, Empreendedorismo, Concursos de Leitura, Uma Aventura Literária, entre outros);
- Número de participantes em competições no âmbito do Desporto Escolar;
- Taxa de sucesso dos alunos integrados em tutorias – 100%;
- Taxas de sucesso em todos os ciclos de ensino – 95,57%;
- Taxa de abandono escolar – 0%;
- Baixa percentagem de alunos excluídos por faltas – 0,15%;
- Taxa de concretização do projeto educativo do Agrupamento – 95%;
- Taxa de concretização do plano anual de atividades – 98%;
- Taxa de concretização dos projetos no Agrupamento – 100%;
- Elevado número de respostas concretizadas à medida das necessidades educativas dos alunos;
- Taxa de poupança no consumo de papel – 20%;
- Percentagem de despesas financiadas por receitas próprias – 100%;
- Aumento do número de escolas visitantes ao CFD – 3 %.

**PONTOS FRACOS**

- Monitorização dos impactos de medidas como: Apoios, Coadjuvações; Apoio Tutorial e Mentorias;
- Inexistência de monitorização das participações em projetos/atividades, bem como o registo de participantes e premiados (por exemplo existência de um portefólio digital);
- Taxa de implementação do plano de melhoria – 62,20%.
- Estratégias para diminuir comportamentos desajustados, designadamente a recuperação de alunos reincidentes.

**4.10 GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO**

Apresenta-se, de seguida, na tabela 2, o resumo dos resultados da autoavaliação para os 9 critérios e para os 28 subcritérios.

<b>Resultado Final</b>	<b>777</b>
<b>Critério 1. Liderança</b>	<b>88</b>
1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	91
1.2. Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a sua melhoria contínua	90
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	82
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	91
<b>Critério 2. Planeamento e estratégia</b>	<b>87</b>
2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	89
2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	89
2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	87
2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	85
<b>Critério 3. Pessoas</b>	<b>82</b>
3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	87
3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	80
3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	80
<b>Critério 4. Critério Parcerias e recursos</b>	<b>89</b>
4.1. Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	87
4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	87
4.3. Gerir os recursos financeiros	94

4.4. Gerir o conhecimento e a informação	87
4.5. Gerir os recursos tecnológicos	88
4.6. Gerir os recursos materiais	90
<b>Critério 5. Processos</b>	<b>89</b>
5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	90
5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	89
5.3. Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	88
<b>Critério 6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave</b>	<b>83</b>
6.1. Medições da perceção	85
6.2. Medições do desempenho	81
<b>Critério 7. Resultados das pessoas</b>	<b>79</b>
7.1. Medições da perceção	80
7.2. Medições do desempenho	79
<b>Critério 8. Resultados da responsabilidade social</b>	<b>90</b>
8.1. Medições da perceção	88
8.2. Medições do desempenho	93
<b>Critério 9. Resultados do desempenho-chave</b>	<b>89</b>
9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	88
9.2. Resultados internos: nível de eficiência	91

*Tabela 3: Resultado final da pontuação dos 9 critérios da autoavaliação, em função da pontuação obtida nos respetivos subcritérios*

O gráfico 2 que se segue ilustra os mesmos resultados do Agrupamento, apresentados na tabela 3, para os 9 critérios. A linha verde reflete a mancha avaliativa numa perspetiva de radar, sobre uma base de 100 para a máxima pontuação. Neste, pode-se observar o aumento da mancha na área gráfica, havendo mais equilíbrio entre todos os critérios, comparado com os resultados obtidos nos ciclos avaliativos anteriores.

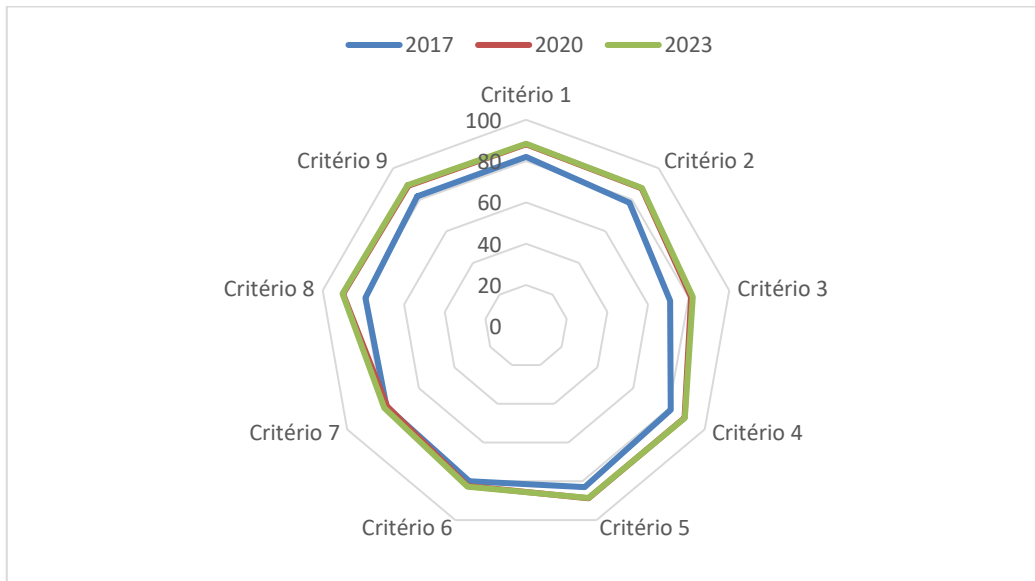


Gráfico 2: O gráfico representa as linhas da autoavaliação

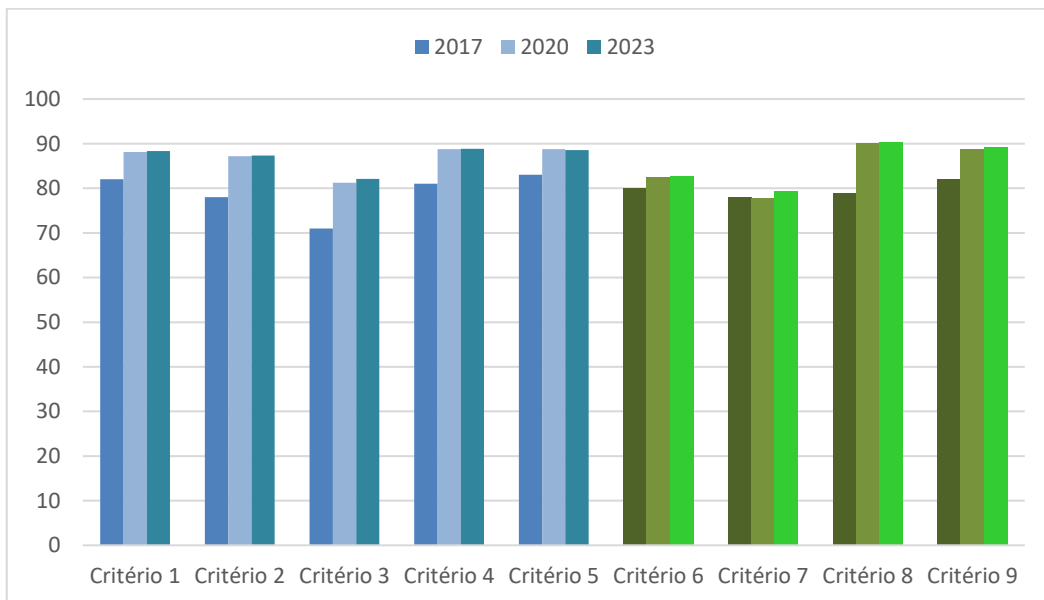


Gráfico 3: Gráfico comparativo das autoavaliações

É possível observar-se que, comparados os anos em avaliação, a quase totalidade dos critérios apresenta valores superiores, aos verificados na última autoavaliação, à exceção do critério 5, no qual se verifica uma ligeira diminuição de 0,16 ponto. De referir ainda que os critérios 6 e 7 são aqueles que apresentam menor evolução ao longo de todo o processo de autoavaliação (desde 2017), considerando que estes se referem à perceção que alunos, encarregados de educação e entidades externas têm do Agrupamento.

## 4.11 QUESTIONÁRIOS

### ⇒ ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DO PESSOAL DOCENTE

#### a. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O questionário de satisfação para pessoal docente foi aplicado a 138 professores e educadores do Agrupamento de escolas de Tábua, tendo sido obtidas 84 respostas, equivalendo a 60,9% da amostra. Neste questionário foram obtidas respostas de educadores e docentes de todos os ciclos de ensino e formação profissional.

O questionário foi aplicado entre os dias 06 e 24 de março de 2023.

#### b. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Relativamente aos documentos do Agrupamento, 100% dos professores indicam conhecer o Regulamento Interno e o Projeto Educativo.

Quanto às oito questões que dizem respeito ao grau de satisfação global com a escola, mais de 72% dos professores respondem estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Podemos ainda afirmar que o “Nível de envolvimento do PD na escola e na respetiva missão”, o “Relacionamento da escola com os cidadãos e a sociedade” e a “Qualidade do desempenho da escola” são os aspetos que recolhem uma avaliação mais positiva, com 89% das respostas entre o satisfeito e o muito satisfeito. Observando os parâmetros que geram maior grau de insatisfação, o “Envolvimento do PD nos processos de tomada de decisão” é aquele que recolhe maior número de respostas, 18, equivalendo a 21% dos inquiridos.

Quando questionados sobre o seu grau de satisfação com a gestão e os sistemas de gestão, os docentes apontam como aspetos positivos a “Aptidão da gestão de nível intermédio para comunicar” e a “Aptidão da gestão de topo para conduzir a escola”. Apesar de o panorama geral ser positivo, com um grau de satisfação superior a 70% em sete das oito questões, destacamos os 30% (25) de respostas insatisfatórias quanto à “Forma como a escola reconhece os esforços individuais”.

Relativamente à forma como o pessoal docente percebe as condições de trabalho é possível afirmar que, no geral, o grau de satisfação é bastante positivo, nos 12 itens avaliados, ressalvando, positivamente, os “Serviços Administrativos” com apenas uma referência de insatisfação, a “Biblioteca Escolar” (91% - 77), o “Clima de trabalho” (90% - 76) e o “Serviço de Reprografia” (87% - 73). Em contrapartida, as “Condições de higiene da escola” (26% - 22) e a “Higiene nos WC” (23% - 19) são os aspetos que originaram maior número de respostas insatisfatórias, tal como se verificou na análise ao questionário realizado aos alunos.

Quanto ao desenvolvimento da carreira docente, o grau de satisfação é superior a 77% nas três questões, sendo que o valor percentual mais baixo se refere à política de gestão dos recursos humanos.

Relativamente aos níveis de motivação, os resultados sugerem que estes são bastante elevados nas cinco questões avaliadas, destacando-se a motivação para “Desenvolver trabalho em equipa”. A “Participação em ações de formação” apresenta menor grau de motivação, ainda que atinja 72% de concordância.

No que se refere à “Satisfação com a liderança (gestão de topo)” apresentada pelo pessoal docente, os resultados indicam que, no geral, existe um sentimento de satisfação relativamente à liderança da gestão do Agrupamento. Ainda que, nenhum dos aspetos em avaliação se destaque de forma proeminente, o parâmetro “Encoraja a confiança mútua e o respeito” surge como aquele que é referido como “Muito satisfeito” por um maior número de docentes. Analisando as respostas insatisfatórias o item “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas” destaca-se com vinte respostas entre o “muito insatisfeito” e o “insatisfeito”.

Analisado o mesmo critério, mas na gestão de nível intermédio, verificam-se resultados idênticos à gestão de topo, inclusivamente nos parâmetros mais focados, quer em termos de satisfação como de insatisfação.

## ⇒ ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DO PESSOAL NÃO DOCENTE

### a. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No questionário de satisfação para o pessoal não docente foram obtidas 32 respostas relativas a assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores, de um universo de 101 pessoas, equivalendo a 32% de respondentes.

O questionário foi aplicado entre os dias 06 e 24 de março de 2023.

### b. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Relativamente aos documentos do Agrupamento, 91% indicam conhecer o Regulamento Interno e o Projeto Educativo.

Quanto às oito questões que dizem respeito ao grau de satisfação global com a escola, mais de 65% respondem estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Podemos ainda afirmar que a “Qualidade do desempenho da escola” é o aspeto que recolhe uma avaliação mais positiva, com 97% das respostas entre o satisfeito e o muito satisfeito. Observando os parâmetros que geram maior grau de insatisfação, o “Envolvimento do PND

nos processos de tomada de decisão” e o “Envolvimento do PND em atividades de melhoria” são aqueles com maior número de respostas – 5, equivalendo a 16% dos inquiridos.

Quando questionados sobre o seu grau de satisfação com a gestão e os sistemas de gestão, os resultados apontam para um elevado grau de satisfação, com uma percentagem superior a 78%, em cinco das oito questões. Como aspetos a serem melhorados, pelo facto de gerarem maior grau de insatisfação destacamos: a “Forma como a escola reconhece os esforços individuais” (46%), a “Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor é implementado” e a “Forma como a escola reconhece os esforços das equipas” com 37% de respostas.

Relativamente ao grau de satisfação com as condições de trabalho, destacam-se os resultados obtidos nos itens “segurança da escola”, “higiene da escola” e “higiene dos wc”, com 90,6% de satisfação. Estas percentagens afastam-se consideravelmente dos resultados obtidos nos questionários dos alunos, pais/EE e pessoal docente. Em contrapartida, a “Igualdade de tratamento” (34% - 11) e o “Serviço de refeitório” (25% - 8) são os aspetos que originaram maior número de respostas insatisfatórias.

Quanto ao desenvolvimento da carreira, o grau de satisfação é superior a 59% nas três questões, sendo o “acesso a formação relevante para desenvolver os objetivos individuais” aquele que apresenta maior número de respostas entre o insatisfeito e o muito insatisfeito – 11, equivalendo a 34%.

Relativamente aos níveis de motivação, os resultados sugerem que estes são bastante elevados nas cinco questões avaliadas (84%), destacando-se a motivação para “Desenvolver trabalho em equipa”. “Participar em ações de formação” e “Participar em projetos de mudança na escola” são os itens que apresentam menor grau de motivação, ainda que atinja 84% de concordância.

No que se refere à “Satisfação com a liderança (gestão de topo)” apresentada pelo pessoal não docente, os resultados indicam que, no geral, existe um sentimento de satisfação relativamente à liderança da gestão do Agrupamento, considerando que 68% dos inquiridos respondem estar satisfeitos ou muito satisfeitos, em oito das dez questões. Destas destacam-se os seguintes itens: “Promove uma cultura de aprendizagem e melhoria contínuas” – 87%; “Encoraja a confiança mútua e o respeito” e “Lidera através do exemplo” – 84%; “Demonstra empenho no processo de mudança” – 81%. Analisando as respostas insatisfatórias, destacam-se os itens “Promove/propõe formação” – 28% e “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas” – 25% com 9 e 8 respostas entre o “muito insatisfeito” e o “insatisfeito”, respetivamente.

Analisado o mesmo critério, mas na gestão de nível intermédio, verificam-se resultados idênticos à gestão de topo, com o grau de satisfação a ser superior a 68%, nas onze questões, sendo o item “Promove/propõe formação” aquele que obtém maior número de respostas entre o insatisfeito e o muito insatisfeito, num total de nove, equivalendo a 28%.

## ⇒ ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS ALUNOS

### a. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O questionário de satisfação para alunos foi aplicado a 782 alunos do ensino básico e secundário, tendo sido obtidas 395 respostas, equivalendo a 50,5% da amostra. De referir que não foram obtidas respostas dos alunos do 1º ciclo do ensino básico.

O questionário foi aplicado entre os dias 06 e 17 de março de 2023.

### b. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisadas as respostas à questão 4 é possível concluir que a maioria dos alunos (211) desconhece o projeto educativo do Agrupamento, no entanto reconhecem conhecer o Regulamento Interno, em particular os seus direitos e deveres. É possível ainda afirmar que a grande maioria dos alunos (356 – 85%) considera importante o apoio ao estudo em casa.

Quando questionados sobre o seu grau de satisfação relativamente à imagem global da escola podemos afirmar que os alunos apreciam o Agrupamento de forma positiva, apontando alguns parâmetros que deverão ser alvo de análise, visto que apresentam maior grau de insatisfação: “Disponibilidade dos funcionários para resolver situações imprevistas” e “simpatia dos funcionários”, referido por 191 (48%) e 135 (34%) alunos respetivamente. Urge também perceber formas de colmatar o sentimento de desigualdade de tratamento, referido por 154 (42%) alunos. Igualmente será importante referir que os alunos estão bastante satisfeitos relativamente ao sentimento de “Respeito pelos valores humanos”, “Simpatia dos professores” e “Nível de confiança na escola e no seu trabalho” – 306, 302 e 285 respostas, respetivamente.

Relativamente ao grau de satisfação dos alunos, relativamente à forma como percecionam o seu envolvimento e participação, os resultados demonstram um elevado grau de satisfação, reconhecendo a “promoção de momentos de partilha entre alunos” como o aspeto mais positivo, no entanto pensamos ser relevante a observação do número de respostas no que concerne ao grau de insatisfação nas questões “Facilidade para apresentar reclamações, melhorias e sugestões quando necessário” e “Considero que os alunos obtêm resposta às sugestões e propostas”, 150 e 128, respetivamente, correspondendo a 38% e 32% das respostas obtidas.

Nas questões relativas à acessibilidade, as respostas indicam um elevado grau de satisfação, sendo a “Localização da escola” aquele que gera maior consenso, com uma percentagem de 83% (329), seguida da “Clareza da informação disponível online” e “Clareza e acessibilidade dos formulários” com 73% (287) e 72%



(286), respetivamente. Dos alunos auscultados, 38% (151) afirmam estar insatisfeitos relativamente à “Facilidade de estacionamento” e 36% (142) quanto à “Acessibilidade para deficientes e carrinhos de bebés”.

No que se refere ao grau de satisfação, quanto aos serviços do Agrupamento, destaca-se o resultado obtido pela Biblioteca Escolar, com 89% dos alunos satisfeitos ou muito satisfeitos. A papelaria, a reprografia e o bar atingem valores superiores a 75% de satisfação. Em contrapartida, os serviços avaliados como mais insatisfatório são, a higiene da escola em geral (224 – 57%), a higiene dos WC (266 – 67%) e dos balneários (174 – 44%), bem como o serviço de refeitório (161 – 41%). Ainda inserido no parâmetro dos serviços, 198 (50%) alunos mostram-se insatisfeitos quanto ao “Estado de conservação dos edifícios escolar”.

## ⇒ ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

### a. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O questionário de satisfação foi aplicado a 882 pais e/ou encarregados de educação do Agrupamento de escolas de Tábua, tendo sido recolhidas 350 respostas, equivalendo a 39,7% da amostra. Neste questionário foram obtidas respostas de pais/enc. educação de alunos de todos os ciclos de ensino e formação profissional, bem como de crianças da educação pré-escolar.

O questionário foi aplicado entre os dias 06 e 24 de março de 2023.

### b. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisadas as respostas à questão 6 é possível concluir que cerca de 89% (312) dos EE indicam conhecer o Regulamento Interno e cerca de 82% (288) conhecem o Projeto Educativo. A quase totalidade dos pais/enc. educação considera importante o acompanhamento da vida escolar do seu educando, bem como o apoio ao estudo em casa.

Quando questionados sobre os contactos estabelecidos com a escola, a maioria (75% - 265) considera “mais importante o contacto com a escola, por iniciativa do próprio encarregado de educação”, sendo que reconhecem a importância da sua presença na escola quando convocados pelo diretor de turma/professor titular de turma/educadora.

Analisado o grau de satisfação dos pais/enc. educação, relativamente à imagem global da escola, podemos afirmar que estes apreciam o Agrupamento de forma muito positiva, sendo a “Simpatia dos professores” (95% - 332) e a “Simpatia dos funcionários” (93% - 327) os parâmetros que apontam maior grau de satisfação. Se analisarmos o grau de insatisfação, este é baixo em todos os itens avaliados, destacando-se a “Transparência da escola” com 64 (18%) respostas entre o “insatisfeito” e “muito insatisfeito”. Parece-nos

importante referir que 90% dos pais/enc. educação demonstram um bom “Nível de confiança na escola e no seu trabalho”, bem como na “Qualidade do desempenho da escola”.

No que diz respeito ao envolvimento e participação, o grau de satisfação supera os 79% nas quatro questões.

Nas questões relativas à acessibilidade, as respostas indicam um elevado grau de satisfação, sendo a “Localização da escola” aquele que gera maior consenso, com uma percentagem de 95%. A maioria dos restantes parâmetros apontam resultados semelhantes, com cerca de 90% de inquiridos satisfeitos ou muito satisfeitos com o desempenho do Agrupamento. Dos pais/enc. educação auscultados 26% (91) afirmam estar insatisfeitos relativamente à “Facilidade de estacionamento” e 21% (73) quanto à “Acessibilidade para deficientes e carrinhos de bebés”, fatores igualmente referidos pelos alunos, como aspetos menos positivos.

No que se refere à satisfação dos serviços do Agrupamento, as respostas indicam que pais/enc. educação percebem de forma bastante positiva os diferentes parâmetros em avaliação, sendo a “Exigência dos professores” aquele que apresenta maior grau de satisfação (92% - 323). Em contrapartida, o serviço de refeitório (28% - 99) é avaliado como o mais insatisfatório. Ainda inserido no parâmetro dos serviços, 198 (57%) pais/enc. educação mostram-se insatisfeitos quanto ao “Estado de conservação dos edifícios escolar” (25% - 91). É possível ainda verificar que um elevado número de pais/enc. educação respondem “Não sei”, relativamente à qualidade dos serviços de bar, reprografia e papelaria, 118, 128 e 111, respetivamente.

## ⇒ ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS PARCEIROS E OUTRAS ENTIDADES

### a. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O questionário de satisfação para parceiros e outras entidades foi aplicado a 40 entidades externas ao Agrupamento de escolas de Tábua, tendo sido obtidas 14 respostas, equivalendo a 35% da amostra. Neste questionário foram obtidas respostas de entidades públicas e privadas, bem como de instituições de ensino, saúde, solidariedade social, desporto, cultura, apoio à família, entre outros.

O questionário foi aplicado entre os dias 06 e 24 de março de 2023.

### b. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que se refere ao grau de conhecimento do Projeto Educativo e Regulamento Interno do Agrupamento, é possível afirmar que a maioria das entidades auscultadas conhecem o seu conteúdo (79% - 11).

Quando analisado o grau de satisfação relativamente à imagem global da escola, podemos afirmar que os nossos parceiros apreciam o Agrupamento de forma muito positiva, apontando, no entanto, dois parâmetros a serem melhorados: “Transparência da escola” (57% - 8) e “Envolvimento da escola com a comunidade em que está inserida” (64% - 9).

Relativamente à forma como os nossos parceiros percecionam o seu envolvimento e participação é possível verificar que as respostas divergem, sendo que os parâmetros “Frequência da aplicação de questionários para conhecer o grau de satisfação das Entidades” e “Consulta às Entidades para apresentação de sugestões de melhoria dos serviços prestados” apresentam um grau de satisfação e insatisfação semelhantes (50%).

Perante os resultados obtidos relativos à perceção que as entidades externas têm da sua participação/envolvimento parece-nos que estes deverão ser considerados aquando da definição das áreas de melhoria e das estratégias de superação a serem tomadas, bem como das atividades a serem incluídas no plano de ação.

Nas questões relativas à acessibilidade, as respostas indicam um elevado grau de satisfação, com exceção da “Disponibilização da informação”, visto que 4 das entidades inquiridas referem como insatisfatória.

No que concerne à satisfação, quanto aos serviços do Agrupamento, as respostas indicam que os nossos parceiros percecionam de forma positiva os diferentes parâmetros em avaliação, sendo a “Quantidade e qualidade da informação disponibilizada” e o “Tempo de resposta às solicitações” aqueles que apresentam maior grau de satisfação (79% - 11).

## 5 AÇÕES DE MELHORIA IMPLEMENTADAS DURANTE O CICLO AVALIATIVO

O plano de ação de melhoria do Agrupamento incluiu um conjunto de 4 ações de melhoria de implementação imediata (quick wins) e 8 ações implementadas até ao final do ano letivo de 2021/2022 (tabela 4).

Ações de melhoria	Atividades de Melhoria	Final (3º P 2021/22)	Observações
Quick wins	Enviar uma súmula das deliberações do Conselho Geral (não sigilosas) para o e-mail de todo o pessoal docente e não docente ou a sua divulgação na página eletrónica do Agrupamento.	ACF	
	Atualizar o organograma do AET	ACF	
	Colocar no site e nas redes sociais do AET o horário de todos os serviços	ACF	

	Criar um arquivo de documentos/prémios/trabalhos elaborados pelos alunos.	APE	
<b>Resultados escolares</b>	Identificar, nos departamentos/grupos disciplinares as aprendizagens em que os alunos revelam mais dificuldades, de modo a serem desencadeadas as respostas necessárias e adequadas à melhoria do processo de ensino, aprendizagem e avaliação e à promoção do sucesso escolar.	ACF	
	Implementar práticas pedagógicas e organizacionais identificadas como potencialmente propiciadoras da melhoria dos resultados académicos:		
	Dinamização da sala Saber + (ex. Saber+ Geografia).	ACF	
	Dinamização de oficinas pedagógicas/clubes.	ACF	
	Avaliar/discutir periodicamente, em departamento/grupo disciplinar, as práticas implementadas e os resultados obtidos.	ACF	
<b>Partilhas</b>	Construir, em sede de grupo de trabalho/equipa operacional/um modelo operacional para a efetivação da AM.	ACF	
	Construir materiais pedagógicos e de avaliação formativa e sumativa em grupo disciplinar, pelo menos, 1 vez por período letivo.	AD	
	Partilhar, pelo menos, uma atividade letiva no primeiro período e outra no segundo período, convidando outros docentes de qualquer grupo de recrutamento, numa perspetiva de partilha de boas práticas pedagógicas.	ACF	
	Após cada partilha, fazer uma breve análise crítica conjunta, preenchendo, para o efeito, documento próprio.	ACF	
	Realizar reunião final da equipa operacional para refletir sobre áreas de excelência e oportunidades de melhoria do modelo implementado.	AD	
	Elaborar um pequeno relatório com as conclusões do processo, a partilhar com o conselho pedagógico.	ACF	
<b>+ Escola</b>	Definição do grupo de docentes a envolver nesta AM.	ACF	
	Dinamização de 4 ou mais novos clubes e projetos.	ACF	
	Elaboração do horário dos docentes identificados, tendo em conta a definição de tempos para a dinamização dos clubes/projetos.	ANI	
	Elaboração da proposta do clube, a aprovar em conselho pedagógico e em conselho geral.	ACF	
	Elaboração de relatórios de análise/monitorização e avaliação de impacto, pelos responsáveis dos clubes, a apresentar em conselho pedagógico	ACF	
<b>Comunicação</b>	Constituir a equipa de comunicação do AET.	ACF	

	Diversificar a utilização das redes sociais com a criação de contas nas plataformas “Instagram e Twitter”	ACF	
	Divulgar as atividades/projetos do AET, junto da comunidade, através dos vários órgãos de comunicação social e das redes sociais.	ACF	
	Envio regular de comunicados aos media	AD	
<b>A Nossa escola</b>	Efetuar ações de sensibilização sobre a conservação/manutenção dos espaços com os diretores de turma/professores titulares/educadoras/encarregados de educação.	ACF	
	Alocar diferentes espaços verdes a diferentes grupos/turmas que procurarão “embelezar” /efetuar a manutenção dos espaços.	APE	
	Intensificar o desenvolvimento de assembleias de delegados, realizando, pelo menos, 3 durante o ano letivo (início ou final de período), nas quais seria efetuada uma análise SWOT ao AET e apresentadas sugestões de melhoria.	ACF	
<b>Conecta-te à escola</b>	Identificação de software pedagógico das diferentes disciplinas.	ACF	
	Publicitação da listagem de software no site do AET.	ACF	
	Lecionação de, pelo menos, uma aula por período, recorrendo à utilização de dispositivos digitais móveis.	AD	
	Realizar 3 ações de formação internas na área das TIC para pessoal não docente.	ACF	
<b>Uniformização e Normalização de documentos</b>	Reunir com os diferentes intervenientes envolvidos para receber contributos para os diferentes documentos.	AD	Medida ainda em desenvolvimento por entrada de novo sistema informático (período de adaptação a novos procedimentos). Objetivo - concluir até ao final do 1ºP de 2022-23.
	Rever a organização dos documentos, no sentido de aumentar a sua funcionalidade e facilitar a transmissão da informação.	AD	
<b>Construção de Manuais de acolhimento e definição de perfis de funcionalidade</b>	Reunir, de forma parcelar, com a direção do AET, com a coordenação de diretores de turma, com os coordenadores de departamento e com os assistentes técnicos e assistentes operacionais para obter informação sobre os diversos procedimentos a executar nos diferentes cargos.	APE	
	Compilar todos os contributos recebidos e descrevê-los no manual de acolhimento/boas práticas de: - Pessoal docente; - Assistentes técnicos; - Assistentes operacionais.	APE	
	Agrupar/sintetizar/esquematizar diversas informações pedagógicas e funcionais.	ANI	

	Divulgar os resultados do trabalho numa sessão de esclarecimento para cada parte interessada (pessoal docente, assistentes técnicos e assistentes operacionais).	ANI	
	Enviar o respetivo manual para o e-mail de todos os colaboradores do AET.	ANI	

Tabela 4: Resumo das ações de melhoria implementadas durante a Autoavaliação

Legenda	Legenda a utilizar
Atividade Não Implementada	ANI
Atividade em planeamento estratégico	APE
Atividade em desenvolvimento	AD
Atividade concluída ou finalizada	ACF

Tabela 5: Legenda utilizada na monitorização das ações de melhorias implementadas durante o período da Autoavaliação

Durante o processo da autoavaliação houve aplicação de questionários ao pessoal docente, pessoal não docente, alunos, Pais/encarregados de Educação e aos parceiros e outras entidades. Os resultados dos mesmos podem ser consultados na secção de Anexos deste documento.

## 6 CONCLUSÃO

### 6.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO

Nos gráficos que se seguem são apresentados os resultados de cada critério/subcritério, bem como uma breve análise dos mesmos.

#### ⇒ Critério 1: Liderança

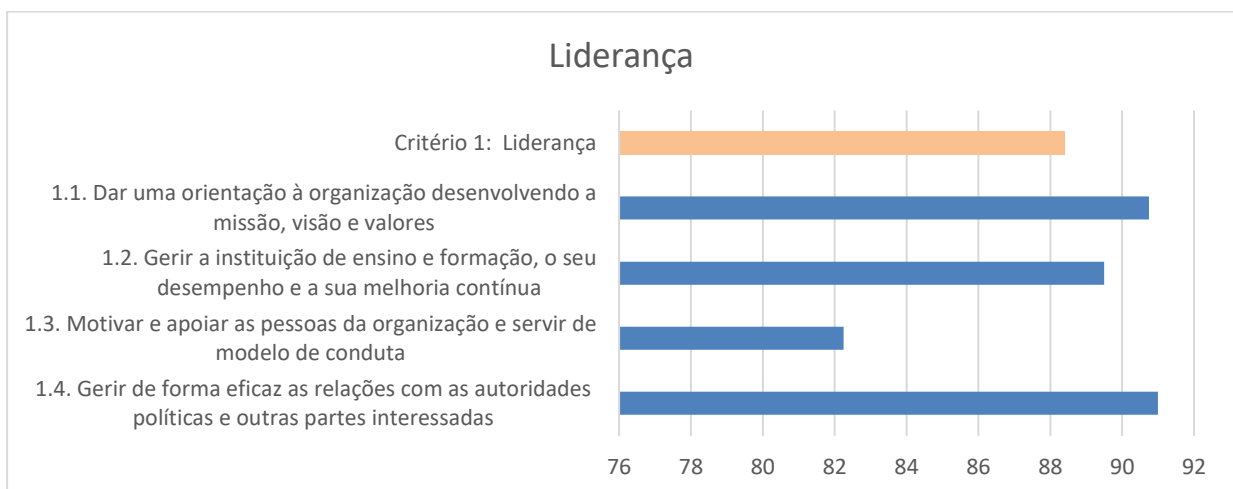


Gráfico 4: Resultados do Critério 1 – Liderança

Analisado o gráfico, pode-se verificar que a pontuação final do critério 1 é fortemente influenciada pelos valores do subcritério “Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta”, apresentando uma percentagem bastante inferior aos restantes subcritérios.

⇒ Critério 2: Planeamento e estratégia

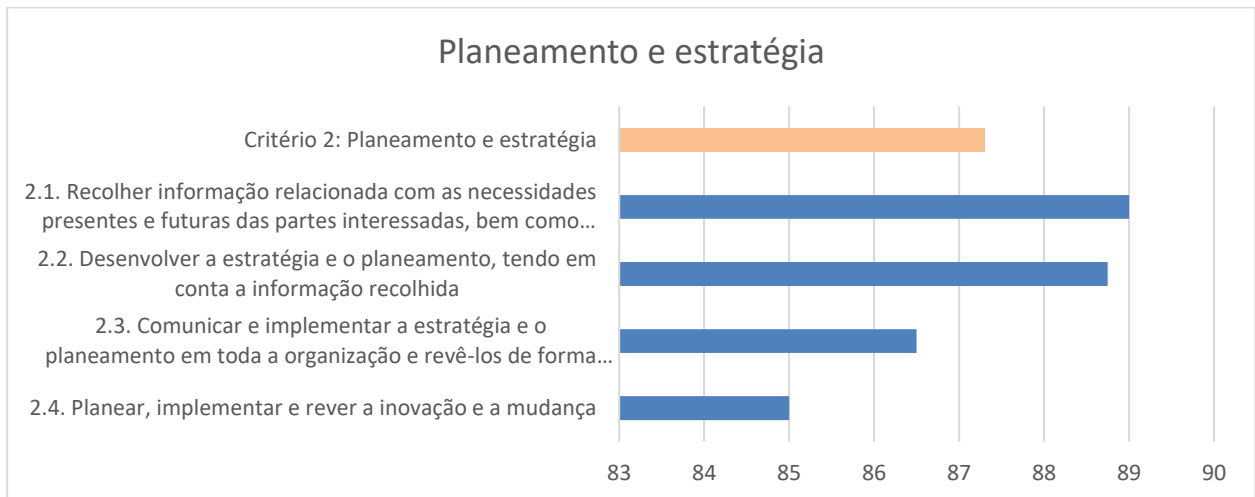


Gráfico 5: Resultados do Critério 2 - Planeamento e estratégia

Pelos resultados apresentados no gráfico 5, verifica-se que o subcritério “Planear, implementar e rever a inovação e a mudança” apresenta uma percentagem bastante inferior aos restantes, que deverá ser alvo de análise por parte da subequipa do plano de melhoria, aquando da definição das ações de melhorias.

⇒ Critério 3: Pessoas

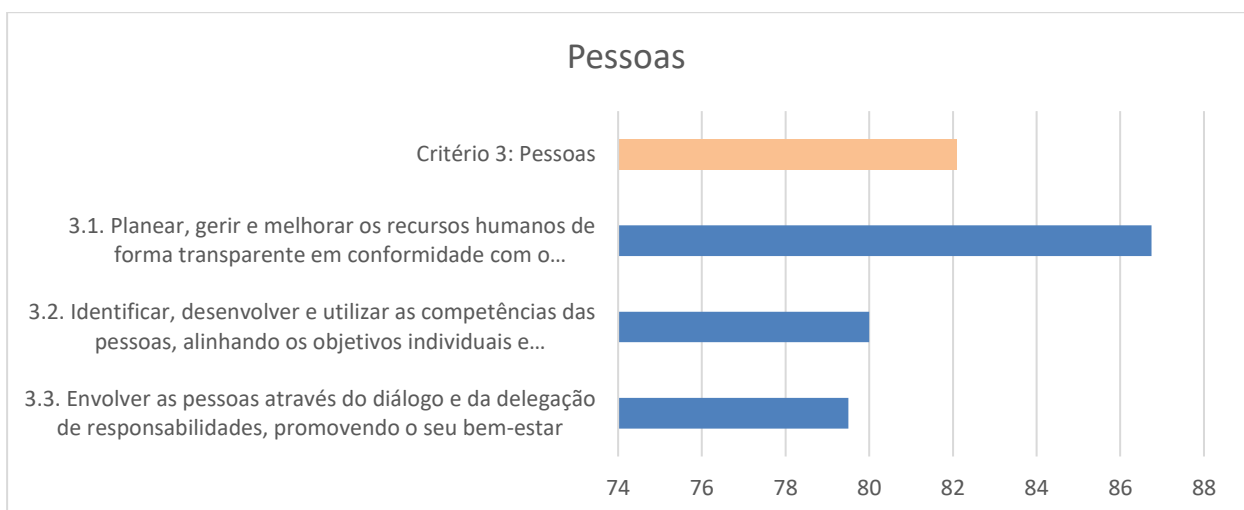


Gráfico 6: Resultados do Critério 3 – Pessoas

Pela análise do gráfico 6, destaca-se o subcritério 3.1. como aquele que apresenta melhores resultados enquanto que os restantes obtêm percentagens de cerca de 80%.

⇒ Critério 4: Parcerias e recursos

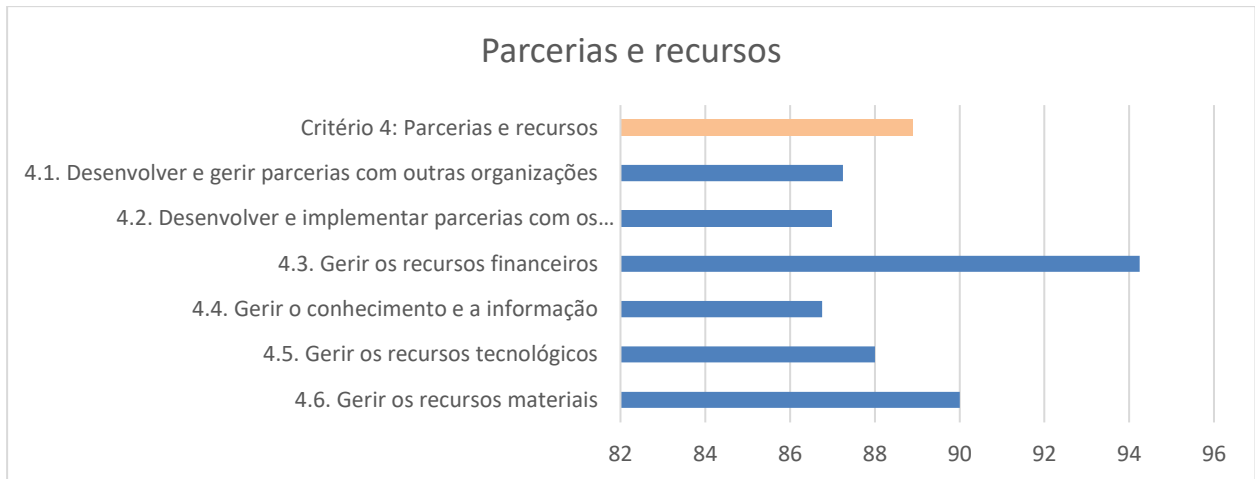


Gráfico 7: Resultados do Critério 4 - Parcerias e recursos

Analisados os resultados, o subcritério 4.3. surge como aquele que apresenta maior percentagem (94,25%), sendo que todos os restantes obtêm resultados idênticos, entre os 86,76% e 90%.

⇒ Critério 5: Processos

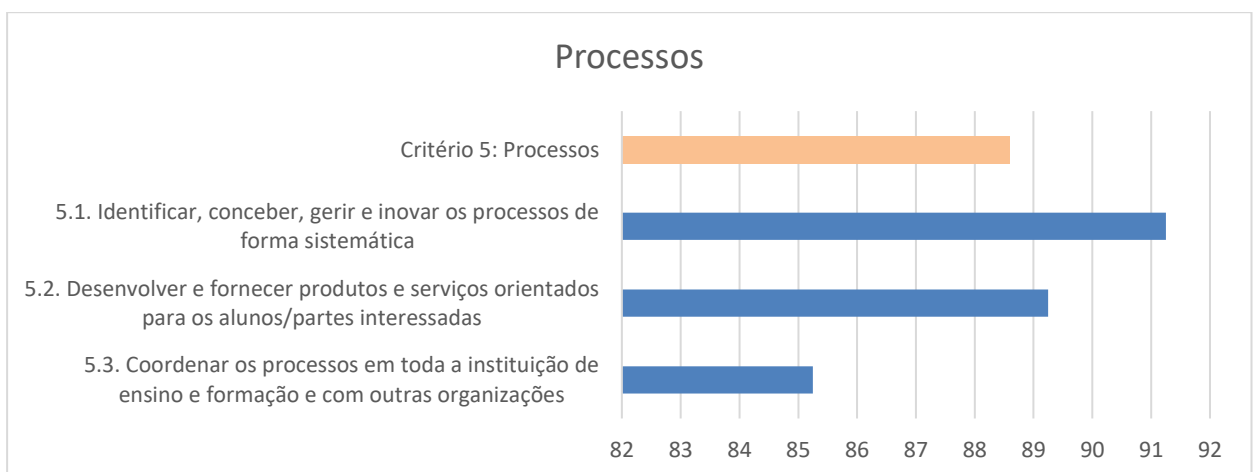


Gráfico 8: Resultados do Critério 5 - Processos



Pelos resultados apresentados no gráfico 8, verifica-se que o subcritério “Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações” apresenta uma percentagem bastante inferior aos restantes, que deverá ser alvo de análise por parte da subequipa do plano de melhoria, aquando da definição das ações de melhorias.

⇒ Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave

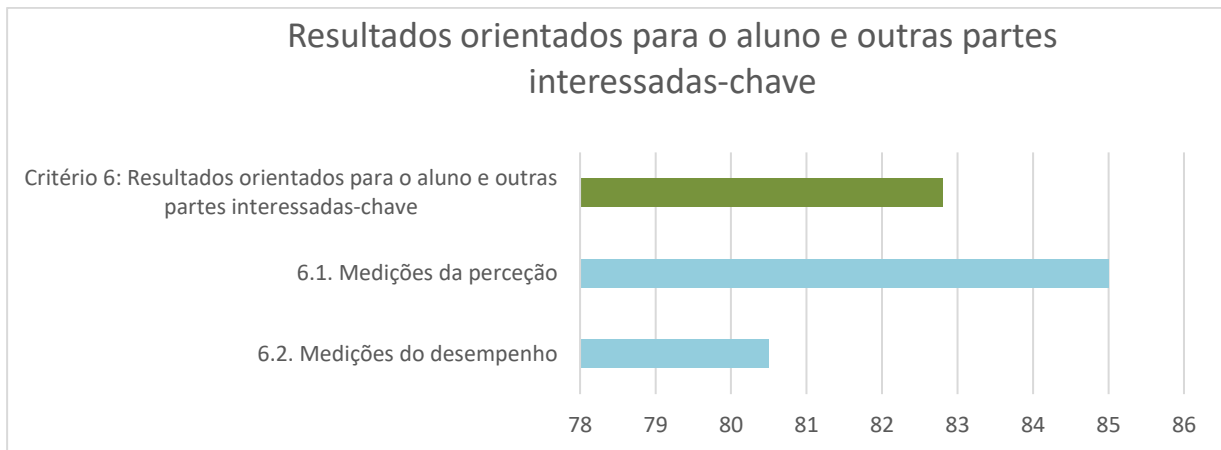


Gráfico 9: Resultados Critério 6 - Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave

Analisados os resultados do critério 6 é possível verificar que este apresenta uma pontuação abaixo dos restantes, pelo que deverá ser objeto de análise.

⇒ Critério 7: Resultados das pessoas

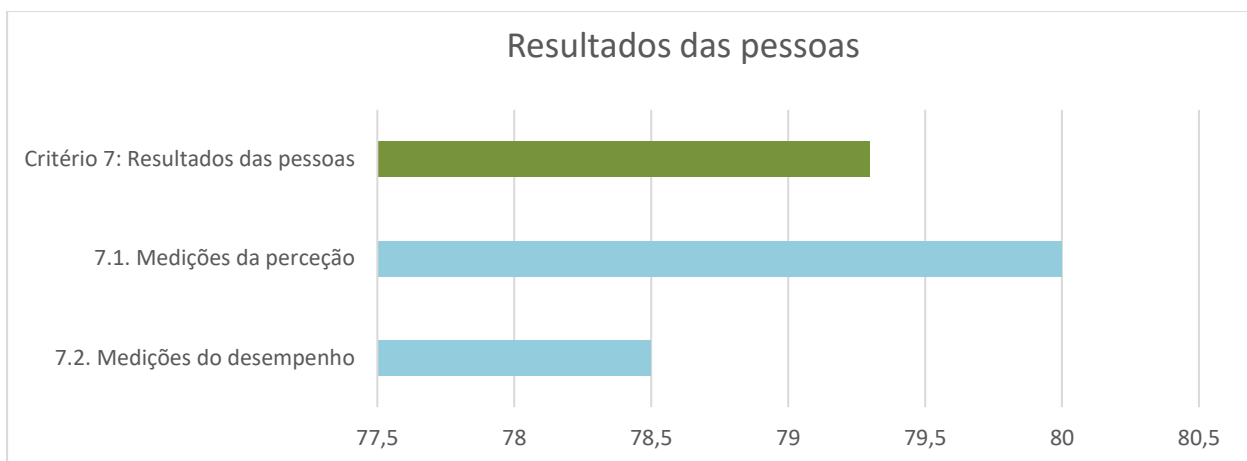


Gráfico 10: Resultados do Critério 7 - Resultados das pessoas

Os resultados obtidos no critério 7 estão aquém dos atingidos nos restantes critérios (com exceção do critério 6), pelo que deverão ser objeto de reflexão pela subequipa de plano de melhoria.

⇒ Critério 8: Resultados da responsabilidade social

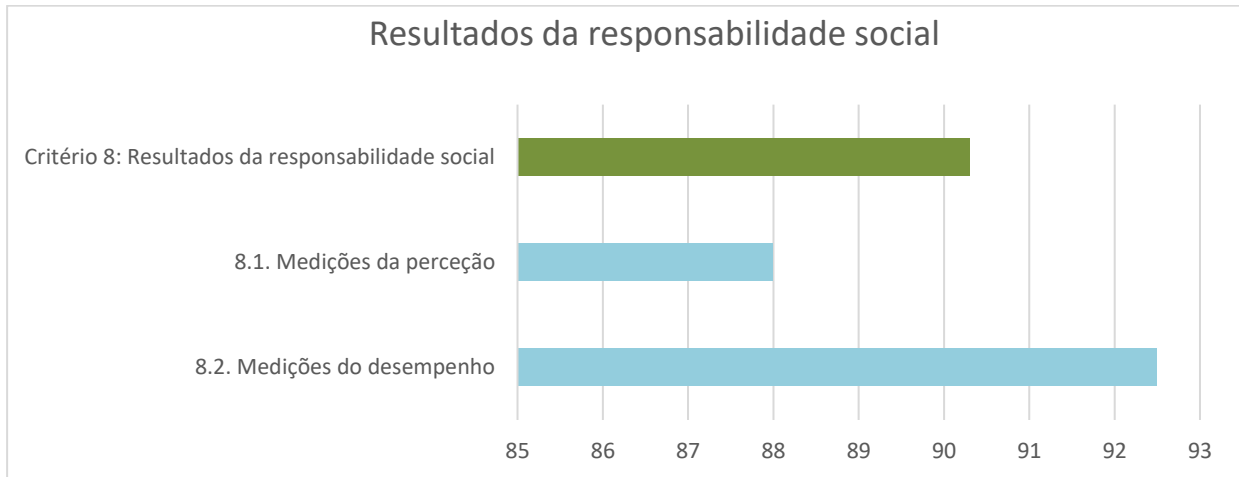


Gráfico 11: Resultados do Critério 8 - Resultados da responsabilidade social

Apesar de se verificar uma diferença de cerca de 4% entre os resultados dos 2 subcritérios, podemos afirmar que a pontuação atingida pelo critério 8 é bastante positiva (90,3%).

⇒ Critério 9: Resultados do desempenho-chave

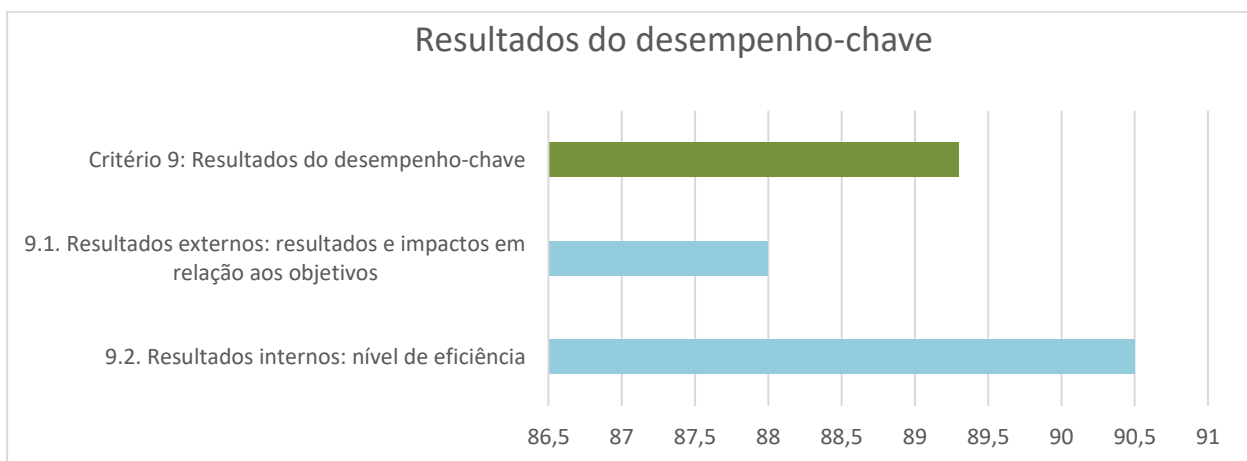


Gráfico 12: Resultados do Critério 9 - Resultados do desempenho-chave

Apesar de se verificar uma diferença de cerca de 2,5% entre os resultados dos 2 subcritérios, podemos afirmar que a pontuação atingida pelo critério 9 é bastante positiva (89,3%).

## 6.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Considerando a quantidade de informação recolhida

torna-se difícil resumir os fatores de

Atendendo à dimensão do Agrupamento de Escolas de Tábua

que se considerou essencial será difícil de resumir, se

pelo que se recomenda a consulta do Capítulo 4 – Resultados da autoavaliação, principalmente no que respeita aos PONTOS FORTES.

Abaixo apresentam-se os principais fatores críticos de sucesso, no presente ciclo avaliativo:

- ⇒ o envolvimento de todos os elementos da Equipa de Autoavaliação;
- ⇒ a organização do processo de preenchimento dos questionários, nomeadamente o dos alunos;
- ⇒ a caracterização sistemática do desempenho escolar do Agrupamento (relatório periodal dos resultados escolares, relatório da avaliação do projeto educativo, monitorização do projeto MAIA, entre outros);
- ⇒ a existência de uma equipa de autoavaliação diversificada (pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação e alunos).

Contudo, de tudo o que foi recolhido, o que se considerou essencial será difícil de resumir, se atentarmos à dimensão do Agrupamento de Escolas de Tábua, pelo que se recomenda a consulta do Capítulo 4 – Resultados da autoavaliação, principalmente no que respeita aos PONTOS FORTES.

São muitos os fatores críticos de sucesso. Contudo, de tudo o que foi recolhido, o que se considerou essencial será difícil de resumir, se atentarmos à dimensão do Agrupamento de Escolas de Tábua, pelo que se recomenda a consulta do Capítulo 4. Resultados da autoavaliação, principalmente no que respeita aos PONTOS FORTES. No entanto, o envolvimento de todos os elementos da Equipa de Autoavaliação CAF, a organização do processo de preenchimento dos questionários, a caracterização sistemática do desempenho escolar do Agrupamento (relatório periodal dos resultados escolares, relatório da avaliação do projeto educativo, monitorização do projeto MAIA, etc..) e a existência de uma equipa diversificada (pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação e alunos).

### 6.3 CONSTRANGIMENTOS /DIFICULDADES SENTIDAS

Este relatório foi resultado de um processo longo, árduo e complexo obrigando a um compromisso e a uma reorganização do tempo, por parte dos elementos da EAA, desafiando limites e resistências. A estas dificuldades acrescem ainda os seguintes constrangimentos:

- ⇒ os baixos níveis de participação dos coordenadores de departamento e representantes de disciplina;
- ⇒ dificuldades na mobilização da comunidade educativa no processo de autoavaliação do Agrupamento, nomeadamente pessoal docente e pessoal não docente, os alunos, os encarregados de educação e parceiros e outras instituições;
- ⇒ baixo envolvimento de todos os atores educativos;
- ⇒ a elevada quantidade de informação a tratar.

### 6.4 LIÇÕES APRENDIDAS DURANTE A AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação CAF permitiu fazer o balanço dos processos adotados pelo Agrupamento, estimulando a reflexão, a análise, a verificação e a supervisão relativamente ao trabalho, aos agentes, aos recursos e aos resultados obtidos.

Possibilitou, ainda, ficar com uma visão diferente e mais abrangente do Agrupamento, permitindo a descoberta de novas perspetivas e olhares sobre o que se faz, ou pode vir a fazer-se, no Agrupamento de Escolas de Tábua.

### 6.5 PRÓXIMOS PASSOS

Elaboração de um plano de ações de melhoria, com base nos pontos fracos identificados, da responsabilidade da Subequipa de Autoavaliação do Agrupamento, priorizado e implementado de acordo com os prazos, responsabilidades e recursos disponíveis, sendo posteriormente apresentado à comunidade educativa.

## 7 BIBLIOGRAFIA

SANT'ANA S., Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), 2020, CAF 2020 Estrutura Comum de Avaliação 2020 Common Assessment Framework, O modelo europeu para melhorar as organizações públicas através da autoavaliação - Disponível para download em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>

GANHÃO T., Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), 2013, Estrutura Comum de Avaliação (CAF) Adaptada ao setor da educação CAF Educação 2013 - Disponível para download em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>

DGAEP - Materiais de Apoio

## 8 ANEXOS

## ANEXO I – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO

Fase	Ações	1.º P - 2022/2023	2.º P - 2022/2023	3.º P - 2022/2023	julho e 1.º P – 2023/2024
Preparação	Constituição da equipa de autoavaliação				
	Organização interna da equipa				
	Explicação do modelo à EAA				
	Elaboração dos indicadores				
	Divulgação o projeto de autoavaliação				
	Sessões de sensibilização sobre a importância da autoavaliação				
	Elaboração dos modelos de questionário				
Questionários	Aplicação dos questionários ao PD, PND, Alunos, EE e comunidade				
Tratamento Estatístico	Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação				
Diagnóstico	Elaboração do Diagnóstico Organizacional				
Tratamento de dados	Discussão dos Resultados				
Elaboração de Relatório CAF	Elaboração do Relatório de autoavaliação				
Apresentação de resultados	Apresentação do RA ao Diretor				
	Apresentação ao AET dos resultados da autoavaliação				
Preparação	Criação da Equipa do Plano de Melhoria				
Elaboração do Plano	Recolha de orientações para a priorização das Ações de Melhoria				
	Elaboração do Plano de Melhoria (PM)				
	Aprovação do PM pelo Diretor				
Apresentação de resultados	Apresentação das ações de melhoria a implementar ao AET				

Tabela 6: Cronograma de execução da autoavaliação

## ANEXO II – RESULTADOS DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIO APLICADOS

Podem os mesmos ser consultados em resultados do questionário CAF-  
[https://www.aetabua.pt/av\\_interna.html](https://www.aetabua.pt/av_interna.html)



### ANEXO III – ÍNDICE DE EVIDÊNCIAS

Lista das evidências que são referidas na grelha de autoavaliação:

EV1 – Projeto educativo;

EV2 – Regulamento Interno;

EV3 – Relatório da Avaliação Interna;

EV4 – Critérios de avaliação;

EV5 – Relatório da autoavaliação do Agrupamento

EV6 – Regimento das diversas estruturas (Departamento, Grupo disciplinar, Conselho de docentes e de turma, Equipas) do Agrupamento;

EV7 - Página web da escola/Agrupamento ([www.aetabua.pt](http://www.aetabua.pt));

EV8 - Página do facebook Agrupamento (<https://www.facebook.com/aetabua>);

EV9 - Página do Instagram Agrupamento (<https://www.instagram.com/aetabua insta/>);

EV10 - Página do YouTube Agrupamento (<https://www.youtube.com/channel/UC6NG8wrw-5SmZJbT6t46P7A>);

EV11 – Plataformas Inovar:

- Inovar Alunos - <https://aetabua.inovarmais.com/alunos/Inicial.wgx>;
- Inovar Consulta - <https://aetabua.inovarmais.com/consulta/app/index.html#/login>;
- Inovar PAA - <https://aetabua.inovarmais.com/paa/Inicial.wgx>;

EV12 – Plataforma de Gestão de Cartões:

- SIGE - <https://aetabua.unicard.pt/UnicardSIGE>;
- SIGA - <https://siga.edubox.pt/auth>;

EV13 – Plataforma Escola Pro.OrG -

([https://aetabua.escolapro.pt/fmi/webd/EscolaPro\\_Org%20AE\\_TABUA](https://aetabua.escolapro.pt/fmi/webd/EscolaPro_Org%20AE_TABUA));

EV14 – Plataforma RegBio (<https://aetabua.escolapro.pt/fmi/webd/RegBio>);

EV15 – Programa de Atas – Utilatas;

EV16 – Programa de Horários – DSC Horários;

EV17 – Microsoft Teams;

EV18 – Plataforma Moodle (<https://www.aetabua.pt/moodle/login/index.php>);

EV18 – Email (<https://login.microsoftonline.com/>);

EV19 – EQAVET (<https://eqavet.wixsite.com/eqavet-aetabua>);

EV20 – Plataforma Meteorologia na Escola (<https://www.aetabua.pt/meteorologia.htm>);

EV21 – Plano de melhoria;

EV22 – Protocolos;

EV23 – Manual de Procedimentos da EMAEI;

EV24 – Grelhas de monitorização da EMAEI;

EV25 – Questionário auscultação aos alunos do 9.º ano;

EV26 – Questionário dos interesses e preferências profissionais – SPO;

EV27 – Atas do pedagógico/Grupo disciplinar/ departamento/ conselhos de turma/conselho docentes;

EV28 – Questionário aos EE;

EV29 – Questionário aos Parceiros e outras entidades;

EV30 – Panos de turma;

EV31 – Plano Individual de transição;

EV32 – Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola;

EV33 – Auscultação aos docentes sobre a distribuição de serviço;

EV34 – Plano de formação do Agrupamento;

EV35 – SIADAP;

EV36 – Caderneta de FCT;

EV37 – Equipa de autoavaliação;

EV38 – Plataforma de registos das compras públicas – Basegov

([https://www.base.gov.pt/Base4/pt/pesquisa/?type=contratos&texto=&tipo=0&tipocontrato=0&cpv=&aqinfo=&adjudicante=600074668&adjudicataria=&sel\\_price=price\\_c1&desdeprecocontrato=&ateprecocontrato=&desdeprecoefectivo=&ateprecoefectivo=&sel\\_date=date\\_c1&desdedatacontrato=&atedatacontrato=&desdedatapublicacao=&atedatapublicacao=&desdeprazoexecucao=&ateprazoexecucao=&desdedatafecho=&atedatafecho=&pais=0&distrito=0&concelho=0](https://www.base.gov.pt/Base4/pt/pesquisa/?type=contratos&texto=&tipo=0&tipocontrato=0&cpv=&aqinfo=&adjudicante=600074668&adjudicataria=&sel_price=price_c1&desdeprecocontrato=&ateprecocontrato=&desdeprecoefectivo=&ateprecoefectivo=&sel_date=date_c1&desdedatacontrato=&atedatacontrato=&desdedatapublicacao=&atedatapublicacao=&desdeprazoexecucao=&ateprazoexecucao=&desdedatafecho=&atedatafecho=&pais=0&distrito=0&concelho=0));

EV39 – Relatório da conta de gerência;

EV40 – Elaboração de relatórios de execução financeira;

EV41 – Manuais de apoio ao Teams;

EV42 - Manual do escola.org e digital.org.;

EV43 – Mail enviado pelo representante do grupo TIC sobre os procedimentos a ter com o parque informático;

EV44 – Relatórios por parte dos diretores de instalações;

EV45 – Equipa de constituição de turmas;

EV46 – Ficheiro do plano de turma;

EV47 – Grelha de Monitorização da Educação para a cidadania e desenvolvimento;

EV48 – Manual do professor do ensino e formação profissional;

EV49 – Balanço anual do clube de desporto escolar;

EV50 – Dossier técnico do CFD;