

Relatório de Autoavaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

(CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



The logo for Coimbra Sul Agrupamento de Escolas features the text 'coimbra' in a bold, blue, lowercase sans-serif font, with 'agrupamento de escolas' in a smaller, lighter blue font underneath. To the right of 'coimbra' is a large, stylized blue graphic element resembling a curved 'S' or a bracket. To the right of this graphic is the text 'ul' in a bold, blue, lowercase sans-serif font.

coimbra ul
agrupamento de escolas

Equipa de Autoavaliação da CAF:

Ricardo Dias, Joaquim Santos, José Marcelino, Paula Brito, Olga Pereira

Junho de 2019

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS	4
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Breve enquadramento do processo de autoavaliação no quadro legislativo	5
1.2 Os ideais da escola	6
1.3 Apresentação sucinta do projeto educativo	6
1.4 Caracterização do Agrupamento	7
1.5 Alinhamento do processo de autoavaliação com os objetivos da instituição	9
1.6 Objetivos da Autoavaliação	9
2 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	11
3 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOTADA	13
3.1 Equipa de Autoavaliação	13
3.2 Cronograma do Projeto	13
3.3 Instrumentos de avaliação	14
3.3.1 Grelhas de Recolha de Evidências	14
3.3.2 Questionários	14
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO	15
4.1 Questionários	15
4.1.1 Número de participantes por grupo	15
4.1.2 Caracterização dos inquiridos	16
4.1.3 Participação dos alunos por ano de escolaridade	17

5 RESULTADOS POR CRITÉRIO	18
5.1 Critério de Meios	18
5.1.1 Liderança e Gestão	18
5.1.2 Prestação do serviço educativo	19
5.1.2.1 Satisfação com os serviços	19
5.1.2.2.Satisfação com as instalações	20
5.1.2.3.Satisfação com as condições de trabalho	21
5.1.2.4.Satisfação global	22
5.2 Critério de Resultados	23
5.2.1 Imagem global do Agrupamento	23
5.2.2 Satisfação com os resultados do desempenho	24
5.2.3 Evolução do insucesso nas diferentes disciplinas por ano de escolaridade	24
5.2.4 Análise dos resultados por departamento	27
5.2.5 Comparação entre os resultados da avaliação interna e externa de Português e Matemática	31
5.2.6 Comparação entre as taxas de transição do Agrupamento e as taxas nacionais	31
5.2.7 Transição nos anos finais de ciclo do Agrupamento - comparação com os valores nacionais	32
5.2.8 Taxas de abandono no Ensino Básico	32
5.2.9 Taxas de conclusão de ciclo sem retenções	33
6 ANÁLISE QUALITATIVA	34
7 PONTOS FORTES / ASPETOS A MELHORAR	35
8 CONCLUSÃO	38
9 BIBLIOGRAFIA	39

Índice de Siglas

AA – Autoavaliação

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

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

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

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PDCA (Ciclo) – **P**lan (planear) – **D**o (Executar) – **C**heck (Rever) – **A**ct (Ajustar)

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

1 Introdução

1.1 Breve enquadramento do processo de autoavaliação no quadro legislativo

A Avaliação e a Qualidade são temas que merecem especial atenção nos dias de hoje, muito em particular nas instituições de ensino. Como é bem conhecido, vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que necessariamente se refletem na vida das escolas. Impõe-se, assim, ter em devida conta as múltiplas transformações em curso, mormente, de ordem social, cultural e tecnológica, e antes de mais as próprias alterações legislativas associadas a esse processo.

Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e a qualidade nas escolas resulta, não só de um imperativo legal, mas de uma consciência clara da necessidade de prestação de contas à comunidade e da responsabilidade das instituições educativas e dos seus agentes na obtenção de resultados sempre perfectíveis, mantendo viva uma imagem de qualidade que prestigie a escola e motive toda a comunidade educativa.

No nosso quadro legislativo, a importância da avaliação das escolas ficou expressa no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, relativo ao regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação. Foi, contudo, a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que decididamente colocou o desafio da sua avaliação e a pertinência da procura de caminhos para a excelência e melhoria contínua. A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de autorregulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só era possível com a adoção, por parte da escola, de dispositivos e práticas de autorregulação, entre outros requisitos.

Com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, com a posterior redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 12 de junho, surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas, com uma estratégia no sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de autorregulação e a procura da qualidade no sistema educativo são, pois, objetivos importantes a merecer cuidada atenção, devendo refletir-se nos documentos estruturantes da escola.

Neste contexto, têm sido dados passos importantes na implementação de práticas de autorregulação na escola, no sentido do aperfeiçoamento qualitativo e da maturidade organizacional. A adesão de um número maior de escolas a experiências de autoavaliação exemplifica o reconhecimento, por parte dos atores educativos, da função que esta tem no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais.

1.2 Os ideais da escola

A escola de hoje deve estar em permanente construção, sendo fundamentais nesse processo os seus processos de melhoria. A evolução do contexto social, cultural e tecnológico coloca-nos perante um conjunto de novas condições, designadamente, quanto à realidade dos nossos alunos e aos objetivos inerentes às necessidades formativas da atualidade. Para lá do desenvolvimento de competências e aptidões, numa multiplicidade de domínios, coloca-se, designadamente, o desafio da formação global do cidadão e a necessidade de permanente investimento numa escola integradora, aliando o sucesso educativo à não exclusão.

A perspetiva dinâmica de uma escola em construção é, portanto, a única resposta possível para evitar uma erosão intolerável, no caso de uma atitude imobilista, e incrementar uma consciência da importância da escola, no quadro de uma prática renovada, motivadora e bem-sucedida.

1.3 Apresentação sucinta do projeto educativo

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Coimbra Sul expressa a opção por um modelo pedagógico flexível no qual se evidencia a centralidade no aluno, sem esquecer o papel dos restantes intervenientes no processo educativo. Um dos traços do documento é a sua ênfase na inclusão e na excelência, facultando o acesso às várias dimensões da educação: ética, cultural, científica, tecnológica e social.

O sentido atribuído à ação da escola é ambicioso, na resposta que se pretende dar às solicitações do mundo atual. O alcance dessa missão obriga a um especial esforço de preparação e à valorização de instrumentos de análise que fundamentem intervenções de melhoria. Em geral, importa ter presente que o nosso projeto educativo perspetiva uma escola de qualidade, inclusiva e adequada às exigências da sociedade, garantindo que todos têm uma educação apropriada que corresponda a saberes estruturantes, visando a formação de cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres, críticos, tolerantes e comprometidos com uma sociedade mais justa, solidária, humana e inclusiva.

Os objetivos estratégicos do Agrupamento têm, assim, em conta um conjunto de áreas que, na sua complementaridade, deverão possibilitar uma maior eficácia de desempenho. Consideram-se, efetivamente, as seguintes dimensões: Resultados (académicos, sociais e reconhecimento da comunidade); Prestação do serviço educativo (planeamento e articulação, avaliação do ensino e das aprendizagens); Organização e gestão (liderança, gestão e avaliação e melhoria).

Numa definição mais específica, têm-se bem presentes os seguintes objetivos estratégicos:

- Promoção da melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem;
- Interiorização de valores e condutas;
- Promoção do envolvimento dos encarregados de educação como parceiros estratégicos do sucesso;
- Promoção da educação para a saúde, segurança, desporto e cultura;
- Promoção da qualidade do ensino-aprendizagem;
- Prevenção do abandono escolar;
- Consolidação das lideranças de topo;
- Reforço das lideranças intermédias.

As metas definidas refletem o empenho do Agrupamento no aperfeiçoamento de processos e na melhoria de resultados. Citam-se alguns registos fundamentais:

- Melhorar os resultados da avaliação interna a cada período letivo;
- Melhorar as taxas de transição e de aprovação face ao histórico;
- Reduzir o número de ocorrências disciplinares no Agrupamento;
- Erradicar o abandono escolar;
- Aumentar o número de presenças dos Encarregados de Educação nas atividades que lhes forem dirigidas;
- Realizar a autoavaliação do Agrupamento no final de cada ano letivo.

1.4 Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Coimbra Sul integra os seguintes estabelecimentos de educação e ensino:

Educação pré-escolar	1º ciclo do ensino básico	2º e 3º ciclos do ensino básico
JI Areeiro JI Quinta das Flores JI Ceira	EB1 Quinta das Flores EB1 Norton de Matos EB1 Areeiro EB1 APCC EB1 Castelo Viegas EB1 Vendas de Ceira EB1 Torres do Mondego EB1 Almalaguês	EB 2,3 Dr.ª Maria Alice Gouveia (escola sede) EB2,3 Ceira

Os estabelecimentos referidos encontram-se dispersos na parte sul do concelho de Coimbra, estando o mais afastado a 20 km da escola sede.

Mapa de localização das escolas do Agrupamento de Escolas Coimbra Sul



Alunos		
Jardim de infância	1º Ciclo	2º e 3º Ciclos
165	627	300 + 456 = 756

Pessoal não docente		
Assistentes Operacionais	Assistentes Técnicos	Psicólogas
44 (Agrupamento) / 16 (CMC)	10	2

Pessoal Docente			
Pré-Escolar	1º Ciclo	2º e 3º Ciclos	Educação Especial
10	37	106	16

1.5 Alinhamento do processo de autoavaliação com os objetivos da instituição

No seguimento do estipulado nos diplomas oficiais e em consonância com as diretrizes perfilhadas pelo Agrupamento e consagradas no seu projeto educativo, a avaliação interna é, pois, entendida como um poderoso e indispensável instrumento de melhoria.

A abrangência das componentes a considerar e a pluralidade dos intervenientes traduzem-se na necessidade de uma recolha ampla de dados, com uma participação alargada, e na desejável adoção de um modelo estruturado que mais facilmente conduza a reflexões pertinentes e completas, com um sentido prático de organização que facilite a sua utilização num processo de melhoria.

É neste âmbito que se ajusta o modelo CAF à avaliação interna das escolas, revestindo-se esse modo de análise organizacional, de enorme importância para as organizações educativas. Efetivamente, as instituições de ensino que aplicam o modelo CAF assumem que a escola deve evoluir enquanto espaço participativo, em que toda a comunidade é envolvida. Cumpre, assim, entender-se a instituição de ensino como espaço reflexivo e de aprendizagem permanente, capaz de promover a inovação no cumprimento da sua missão. O envolvimento, a aprendizagem e a inovação são, efetivamente, pilares do modelo CAF que correspondem aos objetivos já consagrados nos documentos reguladores aprovados pelo Agrupamento.

1.6 Objetivos da Autoavaliação

O processo de autoavaliação deverá estar associado a um planeamento adequado da atividade do Agrupamento, através de processos de melhoria contínua, ao ritmo do que for possível, em função do contexto de funcionamento e dos recursos disponíveis.

A autoavaliação com o modelo CAF – Common Assessment Framework – deve contribuir para a prossecução dos ideais da escola, muito concretamente, por via de uma análise alargada de dados e testemunhos que permita refletir sobre a realidade presente, identificar áreas prioritárias de intervenção e definir recomendações para a ação futura.

Este relatório tem, na verdade, por base um processo de participação que apelou ao sentido de responsabilidade dos intervenientes e possibilitou, simultaneamente, aos mesmos, o exercício de uma postura ativa que os pode e deve motivar para níveis superiores de desempenho, qualquer que seja o seu lugar na dinâmica da instituição. Para a direção e todos os responsáveis intermédios importa proporcionar dados e reflexões que mais ajustadamente possam fundamentar e enriquecer a sua ação executiva.

Por fim, é pertinente citar alguns objetivos fundamentais do processo de autoavaliação, tal como se encontram formulados na Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro:

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

2 O modelo CAF nas Instituições Educativas

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

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

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

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2013:



O modelo CAF 2013 está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das escolas e de acordo com o modelo *CAF & Education* (já disponibilizado no site do EIPA).

A CAF como um modelo de excelência nas escolas tem como objetivos:

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

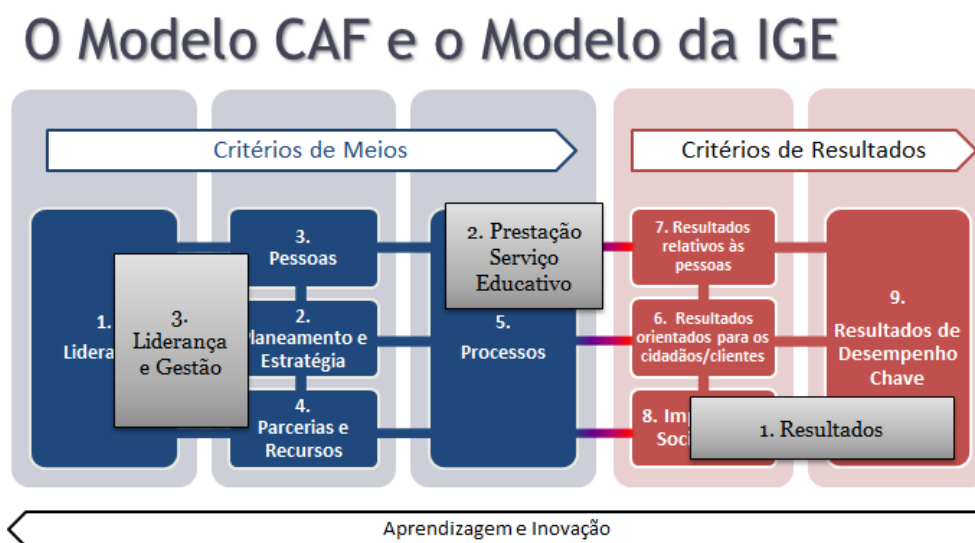
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola;
- Melhorar os níveis de satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação (cidadão-cliente) e outras partes interessadas.

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

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

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

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois contempla aspetos comuns:



3 Instrumentos e metodologia adotada

3.1 Equipa de Autoavaliação

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de autoavaliação constituída por elementos internos da comunidade educativa.

A EAA do Agrupamento de Escolas Coimbra Sul é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa/ Representante da Direção
 - Ricardo Dias
- Representantes do pessoal docente
 - Joaquim Santos
 - José Marcelino
 - Paula Brito
 - Olga Pereira
- Representante do Pessoal Não Docente
 - Sandra Pereira

3.2 Cronograma do Projeto

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

O cronograma do projeto do Agrupamento de Escolas Coimbra Sul é ilustrado na figura:

:

Ações	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul
Constituição da equipa de autoavaliação											
Explicação do modelo à EAA											
Elaboração dos indicadores e construção dos questionários											
Comunicação do Projeto à comunidade educativa e aplicação dos questionários											
Preenchimento da grelha de autoavaliação											
Análise e tratamento dos resultados											
Elaboração do relatório de diagnóstico organizacional											
Discussão dos resultados											
Identificação das ações de melhoria											
Elaboração do Plano de Melhorias											
Apresentação dos resultados à comunidade educativa											
Implementação das ações de melhoria (datas a definir pela diretora)											

Cronograma do projeto

3.3 Instrumentos de avaliação

3.3.1 Grelhas de Recolha de Evidências

As grelhas utilizadas pela EAA basearam-se no modelo disponível no Manual de Apoio para Aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas adaptações à realidade do Agrupamento, em articulação com os instrumentos de recolha de evidências utilizado pela Inspeção Geral da Educação e da Ciência no seu modelo de avaliação.

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

Para o preenchimento das Grelhas de Autoavaliação, a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento do Agrupamento e dos seus resultados para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados.

3.3.2 Questionários

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a autoavaliação – conseguido, em grande medida, com o preenchimento dos questionários. Estes dão a possibilidade do Agrupamento conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o seu modo de funcionamento e desempenho e aferir o grau de satisfação e de motivação relativamente às atividades que desenvolve.

O modelo de questionários lançados no Agrupamento resultou da adaptação de um dos disponíveis na página eletrónica da DGAEP.

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

Os questionários dirigidos à comunidade educativa foram disponibilizados através de uma plataforma *online*, a uma amostra representativa de cada um dos grupos inquiridos (alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente).

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

4 Apresentação dos resultados da Autoavaliação

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

Sendo o primeiro ano de implementação do modelo CAF, neste Agrupamento, a EAA entendeu por bem não utilizar, ainda, as grelhas de autoavaliação com o sistema de pontuação previsto neste modelo, apontando para o próximo ciclo avaliativo a sua implementação.

Nesse sentido, a avaliação proposta para o presente ciclo avaliativo alicerçou-se nas respostas aos questionários de satisfação contemplados no modelo CAF e em dados obtidos através do preenchimento de grelhas de recolha de evidências, designadamente ao nível dos resultados escolares.

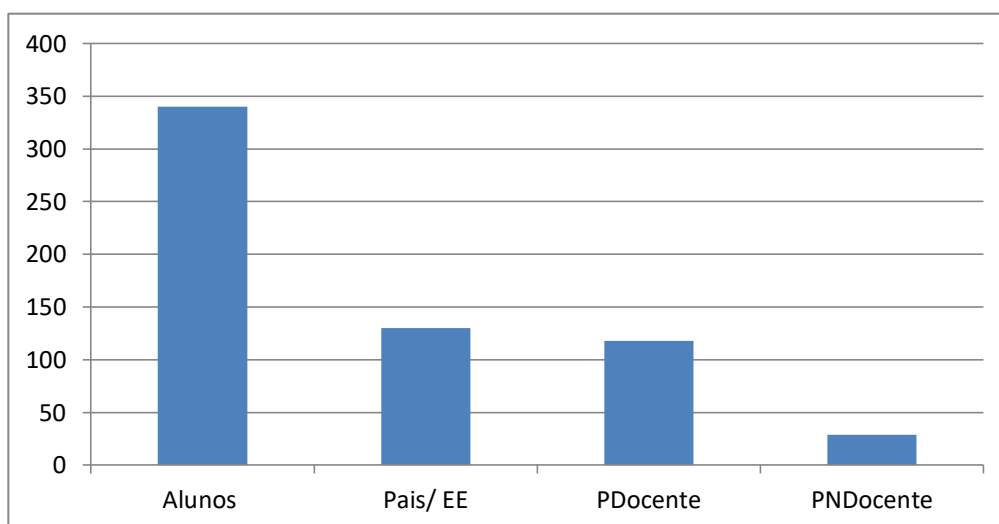
Para este efeito, salientamos a participação de toda a comunidade educativa, nomeadamente, na resposta aos questionários de satisfação das diferentes estruturas educativas e no preenchimento e análise das grelhas de recolha de evidências.

Embora os questionários elaborados tenham como base os nove critérios do modelo CAF, a análise das respostas obtidas foi feita à luz do modelo de avaliação da IGEC, permitindo-nos, desta forma, aferir os níveis de desempenho do Agrupamento e de satisfação da comunidade educativa, nos domínios Liderança e Gestão, Prestação de Serviço Educativo e Resultados Escolares.

4.1 Questionários

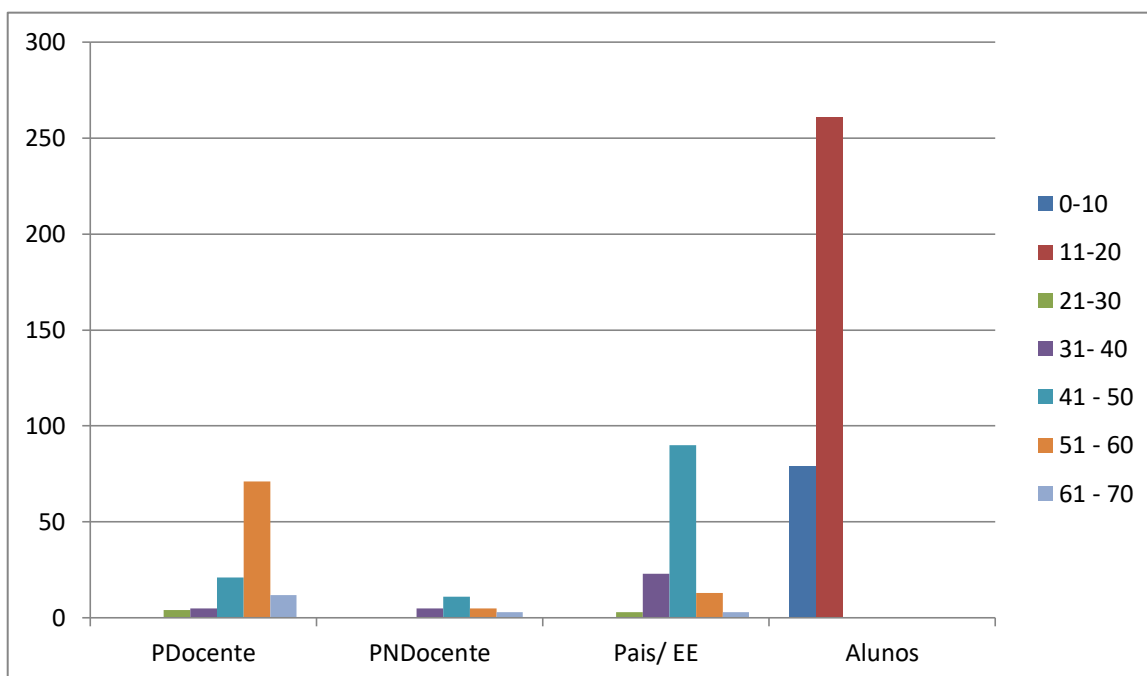
4.1.1 Número de participantes por grupo

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

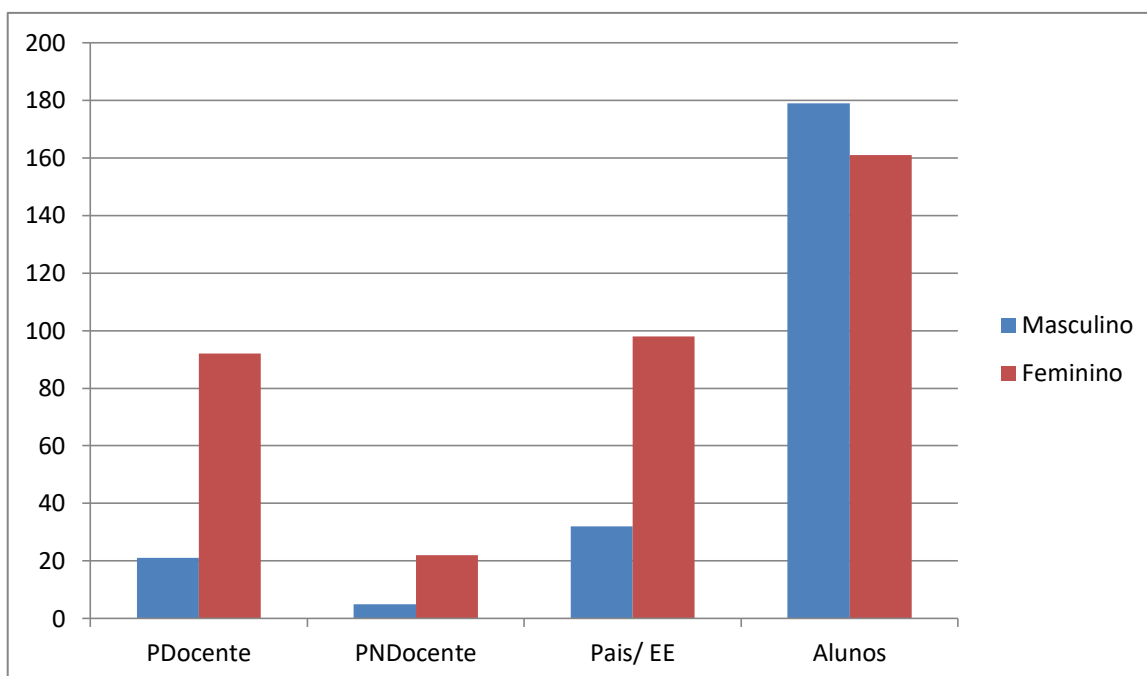


4.1.2 Caracterização dos inquiridos

Relativamente aos inquiridos, foi possível fazer a sua caracterização, relativamente à idade e ao género.



Caracterização dos inquiridos por idade



Caracterização dos inquiridos por género

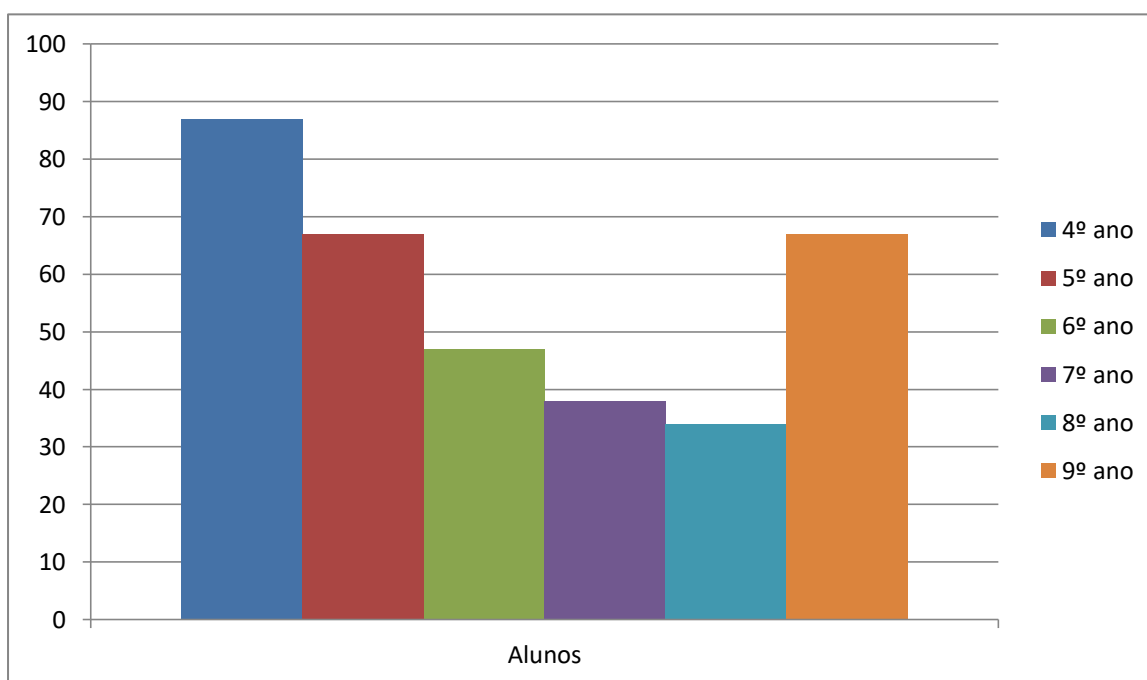
Da análise dos resultados, salienta-se, como mais relevante, que o corpo docente é maioritariamente do sexo feminino, sendo que 73,4% apresentam mais de 50 anos de idade e apenas 7,9% tem idade inferior a 40 anos.

Relativamente ao pessoal não docente, a maioria é do sexo feminino (79,2%) situando-se, maioritariamente, no escalão etário entre os 40 e os 50 anos.

Quanto aos pais/ EE, a grande maioria dos respondentes é do sexo feminino, maioritariamente com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos.

No que concerne aos alunos, o número de rapazes que respondeu aos inquéritos é sensivelmente igual ao número de raparigas.

4.1.3 Participação dos alunos por ano de escolaridade



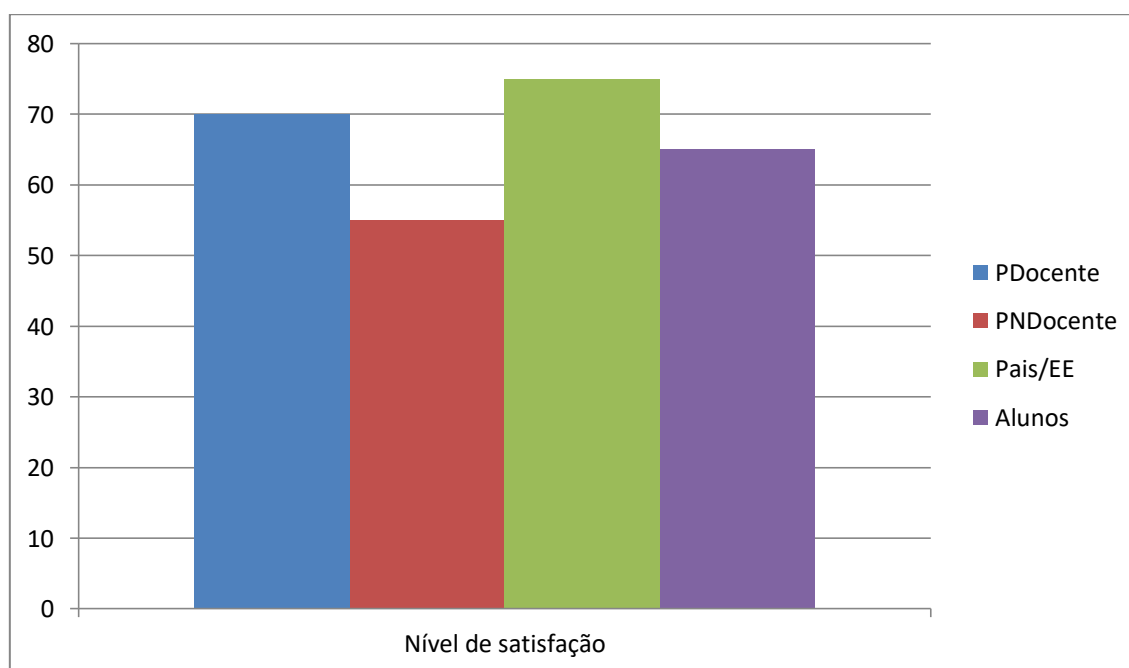
Da análise das respostas, verifica-se uma maior adesão nos 4º, 5º e 9º anos de escolaridade.

5 Resultados por critério

A partir das respostas aos questionários, foi possível analisar a opinião dos inquiridos, por critério da CAF, sendo o resultado o seguinte:

5.1 Critério de Meios

5.1.1 Liderança e Gestão



Aproximadamente 75% dos docentes inquiridos revela estar satisfeito/ muito satisfeito com a liderança do Agrupamento. Os valores de satisfação mais baixos encontram-se ao nível do reconhecimento dos esforços individuais e das equipas, bem como ao nível do tratamento dado às pessoas e suas necessidades (64%).

Quanto às lideranças intermédias (coordenadores de departamento), aproximadamente 90% dos docentes manifesta-se satisfeito/ muito satisfeito com o trabalho por elas desenvolvido.

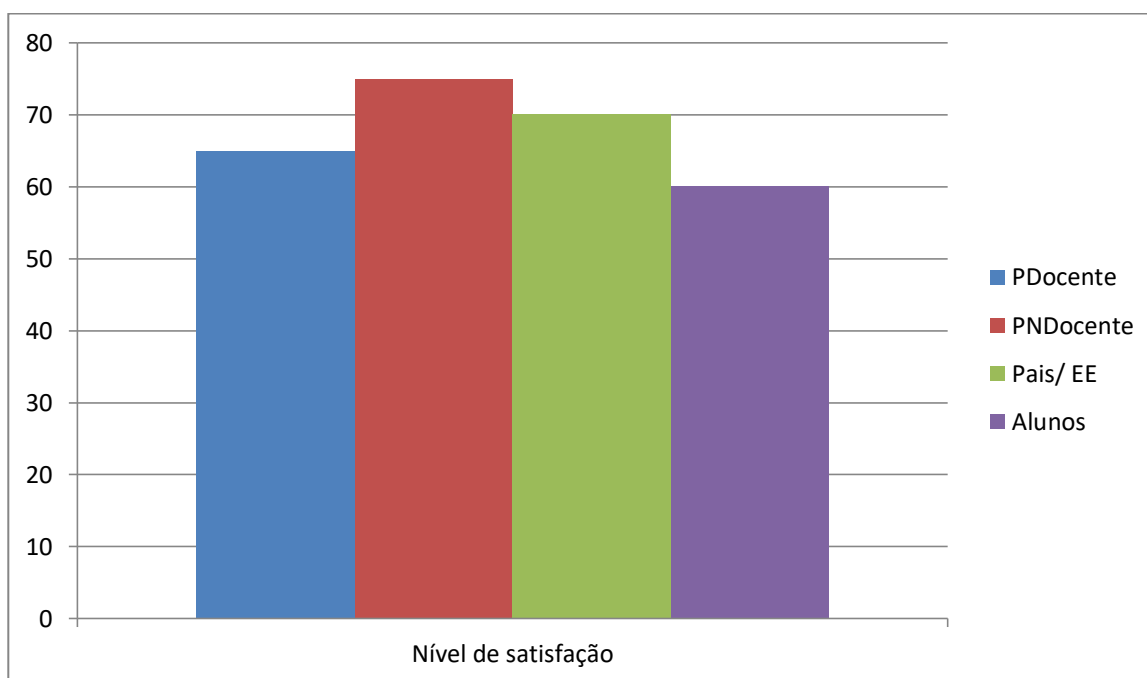
Relativamente aos coordenadores de departamento, 60% diz estar satisfeito/ muito satisfeito com a aptidão da diretora e restantes elementos da direção para gerir o Agrupamento, revelando-se os restantes 40% insatisfeitos ou não respondem; 60% está satisfeito com a forma como são reconhecidos os esforços individuais e das equipas, havendo 40% que está insatisfeito ou pouco satisfeito.

No que respeita o pessoal não docente, aproximadamente 79% dos assistentes operacionais revela-se satisfeito/ muito satisfeito com a aptidão da diretora e restantes elementos da direção para gerir o Agrupamento, sendo de realçar como aspetos menos positivos a forma como o sistema de avaliação de desempenho foi implementado (apenas 41,7% diz estar satisfeito e 45,8% revela-se pouco satisfeito/ insatisfeito/ muito insatisfeito) e com o reconhecimento dos esforços individuais e das equipas (58,3% diz estar satisfeito e aproximadamente 30% revela-se pouco satisfeito/ insatisfeito/ muito insatisfeito).

Já os assistentes técnicos referem que o aspeto menos positivo tem a ver com a promoção de ações de formação e, conseqüentemente, uma cultura de aprendizagem e melhoria contínuas. Ao nível da satisfação com a liderança da sua chefe, os assistentes operacionais dizem-se, de uma forma geral, muito satisfeitos, sendo que 50% está pouco satisfeito com a promoção de ações de formação contínua.

5.1.2 Prestação do serviço educativo

5.1.2.1 Satisfação com os serviços

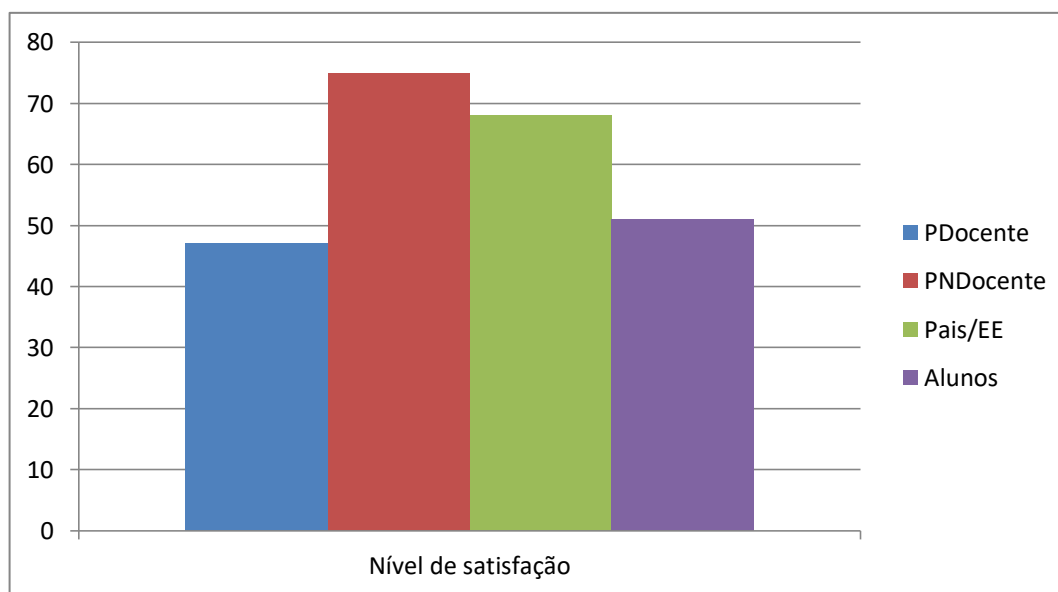


Relativamente ao funcionamento dos diferentes serviços, a maioria dos inquiridos mostrou estar satisfeito/ muito satisfeito com os mesmos, sendo os alunos, cerca de 60%, a demonstrar menor grau de satisfação.

Apenas 51,5% dos pais/ encarregados de educação afirma estar satisfeito com a qualidade dos serviços prestados pela empresa que fornece as refeições escolares. Ainda relativamente à satisfação com os serviços, 55,4% dos inquiridos refere não conhecer o trabalho desenvolvido pelos Serviços de Psicologia e Orientação Escolar.

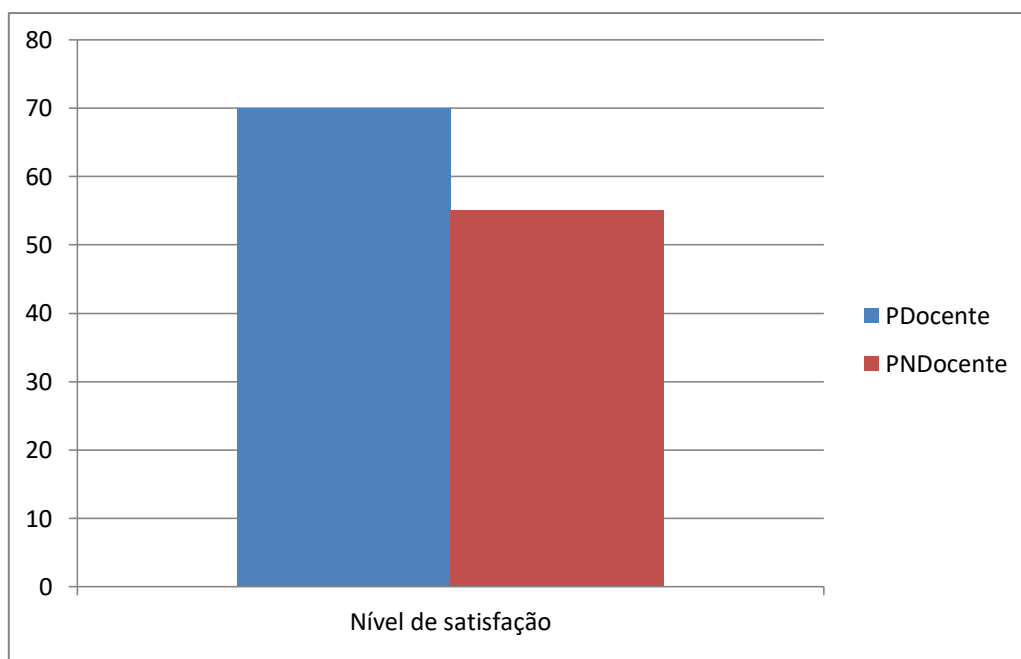
No que se refere aos alunos, cerca de 60% manifesta satisfação com o atendimento prestado pelos diferentes serviços do Agrupamento, bem como com a disponibilidade manifestada pelos assistentes operacionais. Contudo, apenas 54% respondeu estar satisfeito com a qualidade das refeições distribuídas pelo refeitório.

5.1.2.2 Satisfação com as instalações



No que concerne à qualidade das instalações e à sua manutenção, o nível de satisfação varia consoante o grupo de respondentes. Assim, apenas cerca de 47% dos docentes manifesta estar satisfeito/ muito satisfeito com a qualidade das instalações e a sua manutenção, sendo que cerca de 50% dos alunos manifesta, igualmente, esse nível de satisfação. Em relação ao pessoal não docente, esse nível de satisfação aumenta para cerca de 75%.

5.1.2.3. Satisfação com as condições de trabalho

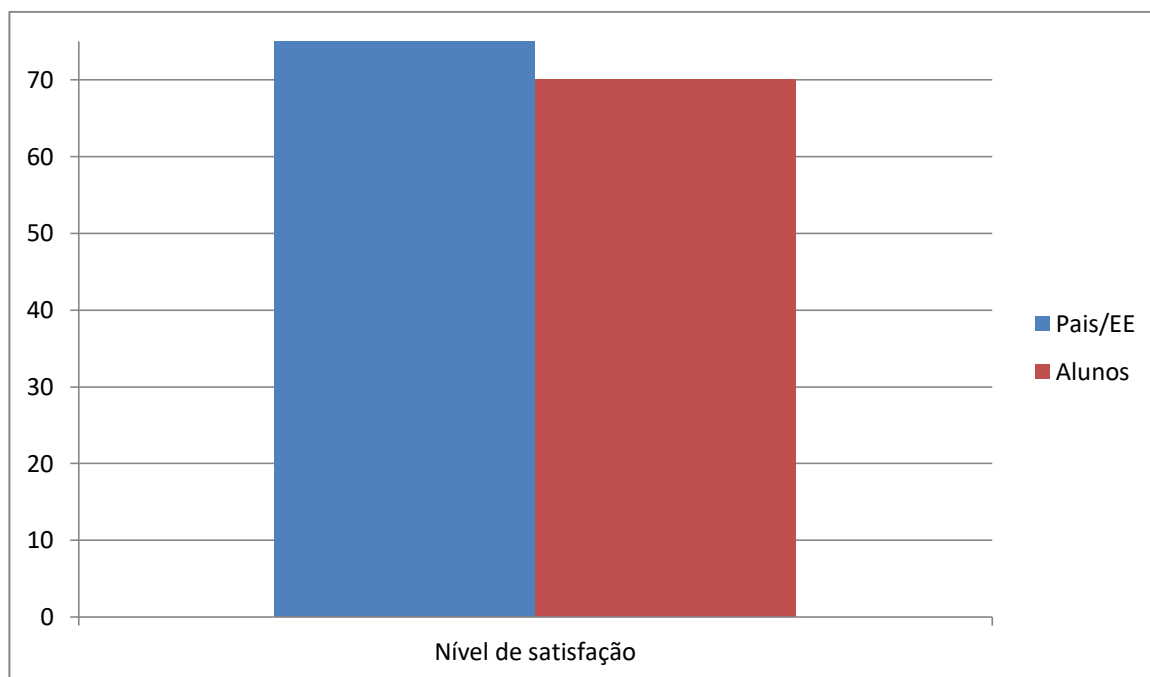


Cerca de 70% do pessoal docente e de 55% do pessoal não docente que responderam referem estar satisfeitos/ muito satisfeitos com as condições de trabalho proporcionados pelo Agrupamento. Contudo, apenas 31,8% dos docentes manifestou estar satisfeito com a qualidade do equipamento informático disponível e cerca 47,8% diz estar satisfeito com a qualidade dos outros equipamentos e materiais necessários à sua função.

Aproximadamente 50,5% dos docentes referem não estar satisfeitos com a qualidade das salas de trabalho.

Relativamente ao pessoal não docente, cerca de 70% dos inquiridos manifesta-se satisfeito com as condições gerais de trabalho, com a adequação da carga horária de trabalho, sendo que 91,7% está satisfeito/ muito satisfeito com a possibilidade de conciliar a vida pessoal com a vida familiar. Estão, igualmente, satisfeitos com as condições de higiene e segurança e com a qualidade dos espaços físicos de trabalho e de lazer/ convívio. Constata-se que, no que concerne aos mecanismos de consulta e diálogo entre os assistentes técnicos e a gestão, 50% mostra-se satisfeito e 50% pouco satisfeito.

5.1.2.4. Satisfação global



Cerca de 75% de pais/ encarregados de educação manifesta estar satisfeito com as condições globais de funcionamento das escolas do Agrupamento, sendo cerca de 70% a percentagem de alunos satisfeitos neste parâmetro.

Relativamente aos pais/ encarregados de educação:

- 69% revela estar satisfeito com a forma como os professores orientam o trabalho, promovem hábitos de estudo e motivam para aprendizagem ao longo da vida.

- 81% está satisfeito com os resultados académicos dos seus educandos e com a qualidade da educação oferecida pelo Agrupamento.

- 77% está satisfeito com as condições de segurança e saúde pública existentes no Agrupamento.

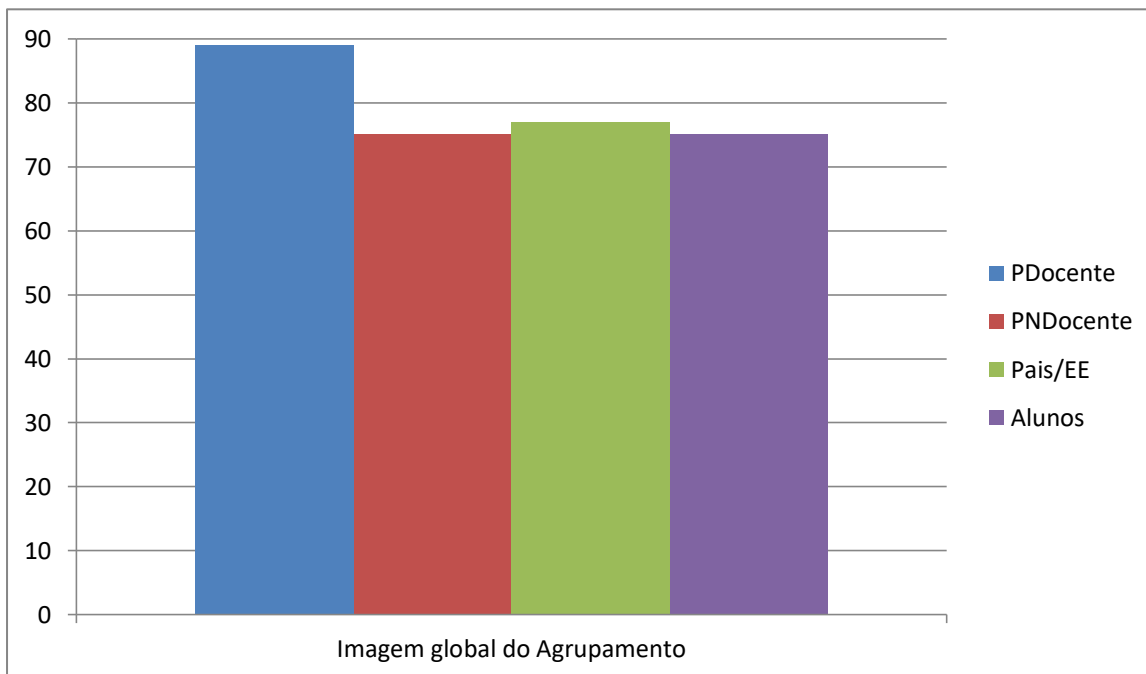
- cerca de 57% manifesta estar satisfeito com a forma como é tida em consideração a sua opinião na vida do Agrupamento.

Quanto aos alunos, cerca de 81% revela estar satisfeito com a organização geral do funcionamento do Agrupamento; 65% afirma estar satisfeito com a forma como são resolvidos os conflitos dentro da escola.

Cerca de 73% afirma sentir-se respeitado e à vontade para expressar as suas opiniões, afirmando existir uma boa relação entre professores e alunos.

5.2 Critério de Resultados

5.2.1 Imagem global do Agrupamento



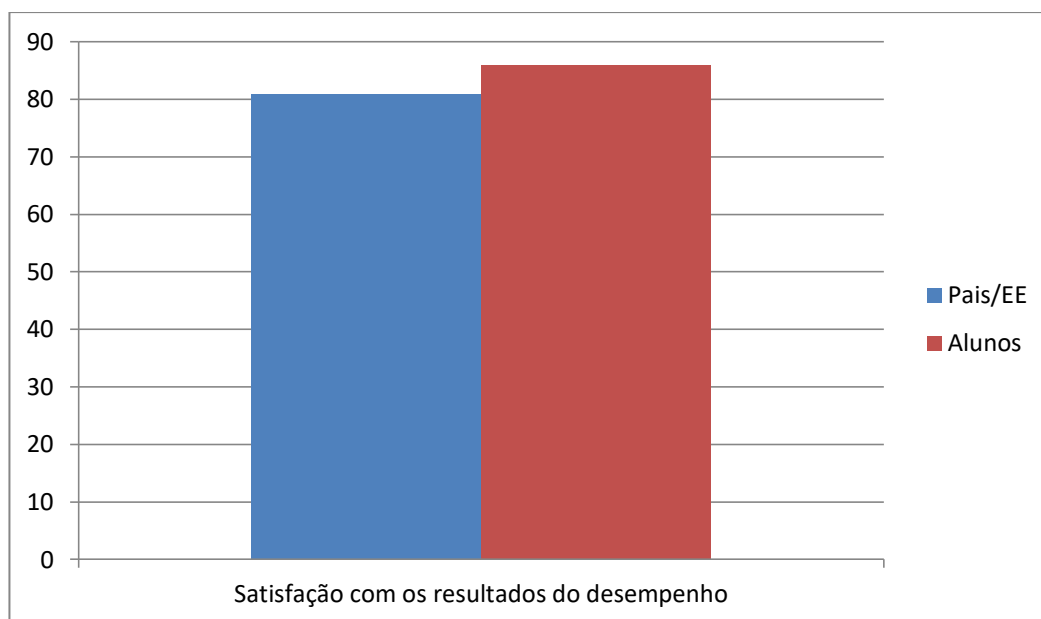
A grande maioria dos docentes está satisfeita/ muito satisfeita com a imagem global que o Agrupamento transmite para a comunidade, bem como com o desempenho global do mesmo para a sociedade, alunos e encarregados de educação.

Relativamente ao pessoal não docente, 96,3% manifesta estar satisfeito com a imagem global do Agrupamento e 95,9% com o seu desempenho. Contudo, apenas 41,7% revela estar satisfeito com o envolvimento dos assistentes operacionais nos processos de tomada de decisão.

No que respeita aos pais/ encarregados de educação, 86,1% diz estar satisfeito/ muito satisfeito com o funcionamento do Agrupamento e, aproximadamente 75%, revela estar satisfeito com o trabalho desenvolvido pelos elementos da direção.

Relativamente aos alunos, 81,8% revela estar satisfeito/ muito satisfeito com a organização geral e funcionamento do Agrupamento.

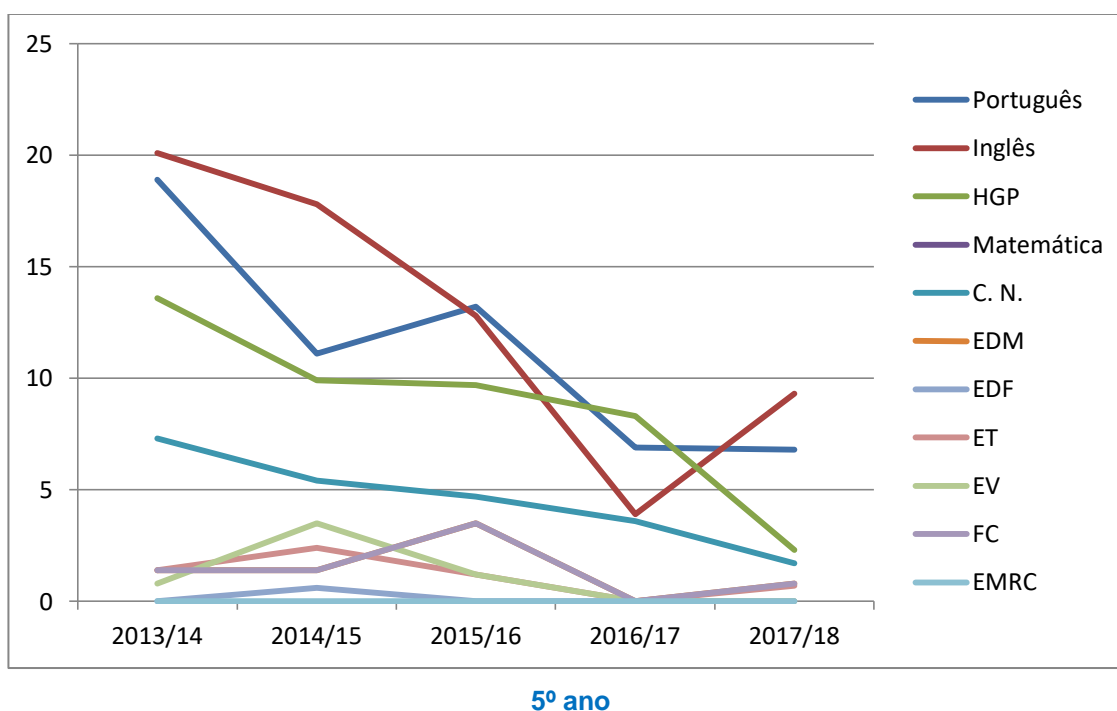
5.2.2 Satisfação com os resultados do desempenho

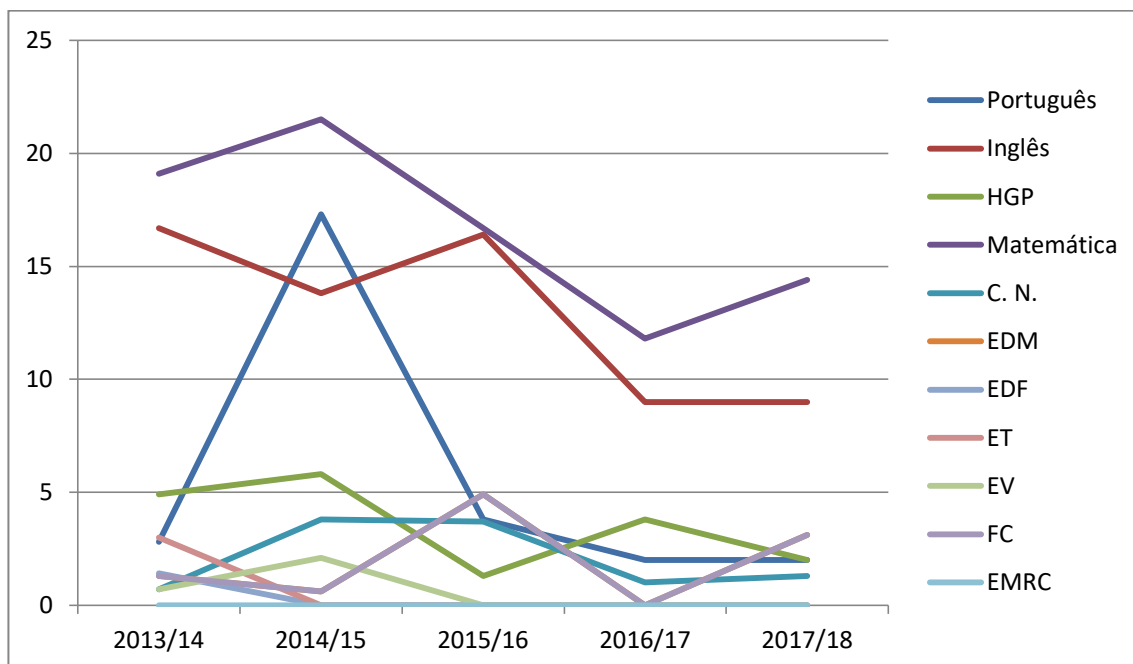


Relativamente aos alunos, cerca de 87% sente-se justamente avaliado e satisfeito com os seus resultados académicos.

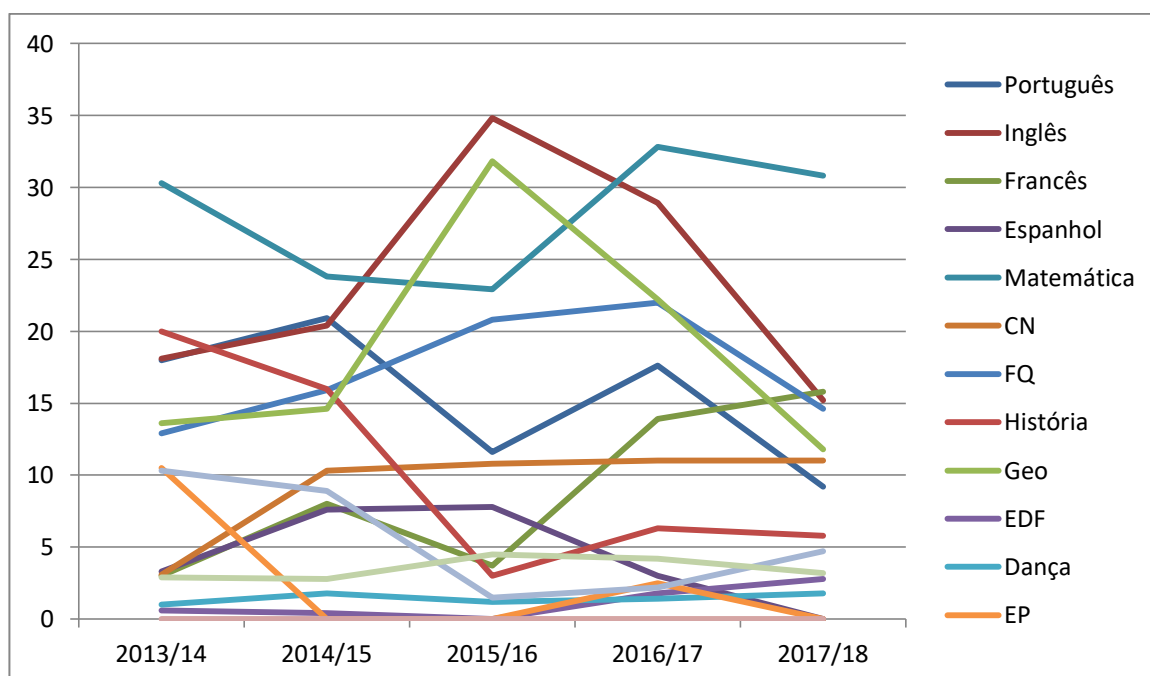
Quanto aos pais/ encarregados de educação, 82% respondeu estar satisfeito/ muito satisfeito com os resultados académicos dos seus educandos e com a qualidade da educação oferecida pelo Agrupamento.

5.2.3 Evolução do insucesso nas diferentes disciplinas por ano de escolaridade

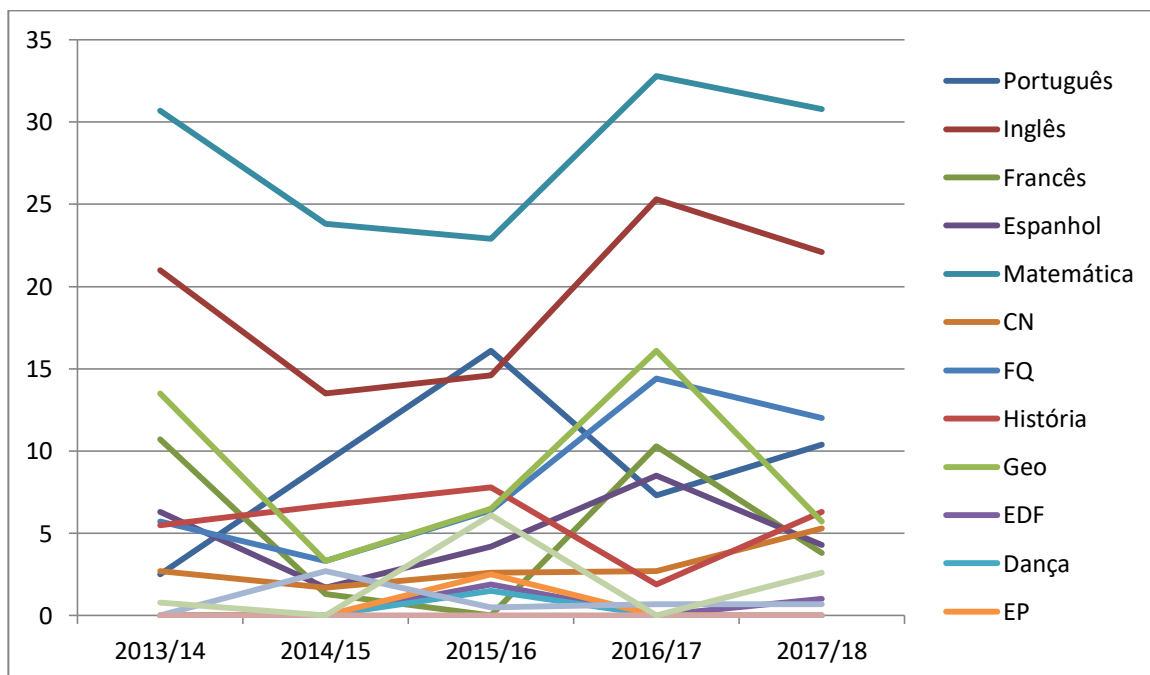




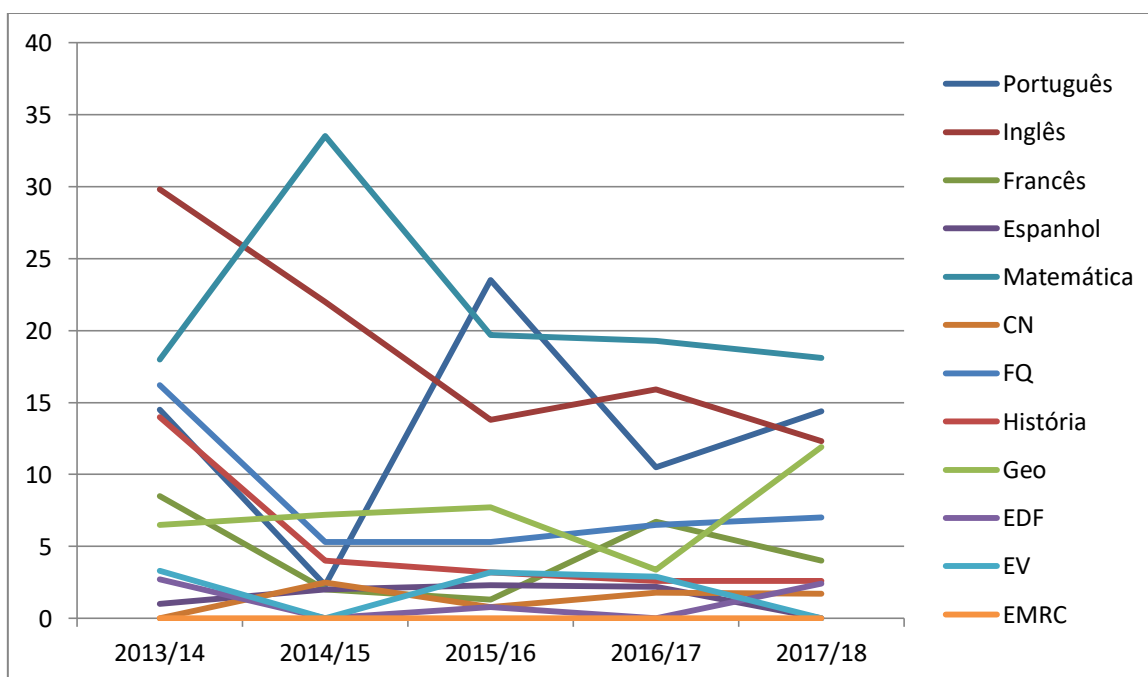
6º ano



7º ano



8º ano



9º ano

5.2.4 Análise dos resultados por departamento

5.2.4.1 Departamento de Línguas

Na disciplina de Português não se registam grandes flutuações nas taxas de insucesso na maioria dos anos de escolaridade no período em apreço. Destacam-se os anos letivos de 2014/ 2015, no 6.º ano, e 2015/ 2016, nos 8.º e 9.º anos.

No 2.º ciclo, no 6.º ano, em 2014/ 2015, a taxa de insucesso foi justificada com a mudança de ciclo, com a maior diversidade de disciplinas e exigência programática. Registou-se, também, a falta de empenho por parte dos discentes, sendo a base do insucesso a falta de hábitos de leitura, circunstância que comprometeu o desempenho dos alunos ao nível da escrita e da oralidade. Foram igualmente estes os motivos do insucesso nos 8.º e 9.º anos registados em 2015/ 2016, acrescidos da complexidade dos conteúdos programáticos que exigiram dos alunos um maior domínio da capacidade de leitura/ interpretação de textos literários, que nem sempre está de acordo com o grau de maturidade dos discentes.

Na disciplina de Inglês, no 2.º ciclo, verifica-se uma ligeira variação com tendência evolutiva positiva. A mesma conclusão se pode tirar em relação ao 9.º ano. No 7.º ano, destacam-se os anos letivos de 2015/ 2016 e 2016/ 2017 por evidenciarem taxas de insucesso mais elevadas. Relativamente ao ano de 2015/ 2016, consta em ata de Departamento do dia 19/10/2016 que não foi feita a análise da avaliação relativa ao 3.º período do ano letivo em apreço por não ter sido enviado o documento estatístico com os dados necessários. Nos anos de 2016/ 2017, no 7.º ano e no 8.º ano, e no ano de 2017/ 2018, no 9.º ano, a taxa de insucesso apresenta um ligeiro aumento que foi, em parte, consequência dos resultados obtidos em algumas turmas. Em 2016/ 2017, no 7.ºA (46%) e no 7.ºB/C (47%); e, em 2017/ 2018, no 8.ºA (44%), números, no mínimo, 15% acima das restantes turmas, no 7.º ano, e mais de 20% no 8.º ano. Em relação a 2017/ 2018, o grupo disciplinar considerou como principais causas do insucesso a falta de pré- requisitos, a imaturidade dos alunos, a falta de autodisciplina e organização, a falta de hábitos e métodos de trabalho, o pouco envolvimento e autonomia no cumprimento das tarefas escolares, o baixo nível de atenção/concentração, o incumprimento das normas de conduta e a falta de acompanhamento escolar por parte dos pais e/ou encarregados de educação.

Na disciplina de Francês, as taxas de insucesso são relativamente baixas. No ano letivo de 2016/ 2017, a percentagem global de insucesso aumentou no 7.º ano devido aos resultados obtidos na turma B/C que ficaram muito aquém do esperado (47% de insucesso). Esta percentagem foi comum à grande maioria das disciplinas académicas e configurou a retenção de 7 alunos que revelavam interesses divergentes dos escolares, reduzido empenho, inexistência de hábitos de trabalho e comportamentos inadequados ao espaço aula.

Em 2017/ 2018, verificaram-se resultados atípicos no 7.º ano, registando-se percentagens de insucesso semelhantes em todas as turmas, mas mais elevadas do que em qualquer outra turma do 8.º ou do 9.º ano de escolaridade. Destacou-se, à época, a turma 7D que revelava uma atitude face à escola e ao trabalho escolar pouco consentânea com o esperado para a sua faixa etária.

Na disciplina de Espanhol, as taxas de insucesso são residuais.

5.2.4.2 Departamento de Matemática e Ciências Experimentais

Analisada a evolução do insucesso nas disciplinas que constituem este departamento, ao longo dos últimos cinco anos letivos, constata-se que as oscilações existentes, na sua maioria pouco significativas, devem-se ao facto dos resultados corresponderem a diferentes grupos de alunos.

A maior subida da taxa de insucesso, 18,1 pontos percentuais, verifica-se na disciplina de Matemática, no 8.º ano, de 2015/ 2016 para 2016/ 2017. No ano letivo 2016/ 2017 verificou-se a existência de 3 turmas com elevada percentagem de níveis inferiores a três na disciplina de Matemática (8ºB, 60%; 8ºD, 44% e 8ºB/C, 43%) o que se reflete na média do insucesso do referido ano letivo, nessa disciplina. Nesse mesmo período e ano de escolaridade verifica-se também a maior subida da taxa de insucesso, 8 pontos percentuais, na disciplina de Físico-Química.

Verifica-se, ainda, uma subida da taxa de insucesso, 15,5 pontos percentuais, na disciplina de Matemática, no 9.º ano, de 2013/ 2014 para 2014/ 2015. Também neste último ano letivo se constata a existência de 3 turmas com elevada percentagem de níveis inferiores a três na disciplina de Matemática (9.ºD, 41%; 9.ºA/C, 38% e 9.ºA, 37%). As razões justificativas do insucesso dos alunos registadas em ata de departamento são:

“... falta de pré-requisitos, atenção/concentração, regras na sala de aula, hábitos de trabalho, domínio do cálculo mental, autonomia, resolução de problemas e raciocínio lógico e abstrato manifestada pelos alunos e também porque é uma disciplina de sequência que exige um trabalho contínuo o que dificulta, por vezes, as aprendizagens.”

5.2.4.3 Departamento de Expressões

A análise da evolução do insucesso nas disciplinas de Educação Física e de Dança permite concluir que existe um sucesso elevado nas duas disciplinas. Os raros casos de insucesso são resultado, essencialmente, de três fatores: falta de material, o que impede os alunos de participar ativamente na aula, fraca assiduidade e falta de empenho.

Após análise da evolução dos resultados do insucesso nas disciplinas de EV, ET e EP (2.º e 3.º ciclos), registados nos últimos anos, desde o ano letivo 2013/2014 até 2017/2018, verifica-se que este é pouco significativo e tem vindo a diminuir em todos os anos de escolaridade. Contudo, na disciplina de Educação Visual, é notório ser no 7.º ano que se regista mais insucesso, devido ao facto de existir maior incidência nos conteúdos de Geometria plana e no espaço, onde habitualmente os alunos manifestam mais dificuldades.

Constatou-se, ao longo destes anos, um insucesso muito pouco significativo da disciplina de Educação Musical, registando-se apenas algumas flutuações que, na sua maioria, apenas se referem a um número não significativo de níveis inferiores a 3, no contexto de uma turma com menor número de alunos.

Assim, no 5.º ano, em 2015/16, verificou-se uma pequena oscilação para mais insucesso, assistindo-se, logo a seguir, a uma queda do mesmo e mantendo-se mais ou menos estável em 2017/ 18. Quanto ao 6.º ano, nota-se uma descida na percentagem do insucesso no ano de 2014/ 15, voltando a crescer um pouco em 2015/ 16. Volta a piorar durante 2016/ 17 e restabelece melhores resultados em 2017/ 18.

Entre 2015 e 2018, verifica-se algum tipo de linha condutora entre os alunos de 5.º ano e os que, possivelmente, transitaram para o 6.º ano no ano letivo seguinte.

5.2.4.4 Departamento de Ciências Sociais e Humanas

No que respeita à disciplina de História e Geografia de Portugal, no 5.º ano verifica-se uma diminuição progressiva do insucesso escolar (de 13,6% para 2,3%).

No 6.º ano constata-se alguma variação, com ligeiras subidas e descidas, mas dentro de um intervalo razoável (entre 5,8% e 1,3%), que poderá relacionar-se com a variável mais inconstante que são os grupos de alunos.

Na disciplina de História, no 7.º ano verifica-se uma melhoria acentuada dos resultados nos últimos três anos, passando de 20% para cerca de 6%.

No 8.º ano, regista-se alguma variação, mas em valores sempre abaixo dos 8%.

No 9.º ano, apenas em 2013/ 14 se regista um valor relativamente elevado (14%), tendo-se mantido, nos últimos quatro anos, abaixo dos 4%.

Numa análise sequencial de anos, verifica-se uma melhoria gradual dos resultados ao longo do ciclo: (20% - 6,7% - 3,2%); (16% - 7,8% - 2,6%); (3% - 1,9% - 2,6%).

Conclui-se que os resultados escolares nesta disciplina melhoraram, nos últimos cinco anos, tendo por referência o primeiro ano letivo considerado, o de 2013/ 2014.

Refere-se como muito pertinente a consideração da progressão do mesmo grupo de alunos, ao longo dos três anos do 3.º ciclo, sendo possível sublinhar que as variações registadas estão relacionadas com o perfil dos alunos, na sua composição em cada ano letivo.

Pode, assim, apontar-se, como exemplo, o maior sucesso relativo dos alunos que frequentaram o 7.º ano no ano letivo de 2015/ 2016, o 8.º ano em 2016/ 2017 e o 9.º ano em 2017/ 2018.

Entende-se que a implementação de tempos letivos de 45 minutos, nos anos considerados, contribuiu para um maior rendimento das aulas, com mais atenção por parte dos alunos, o que terá sido também um fator favorável à melhoria do aproveitamento na disciplina.

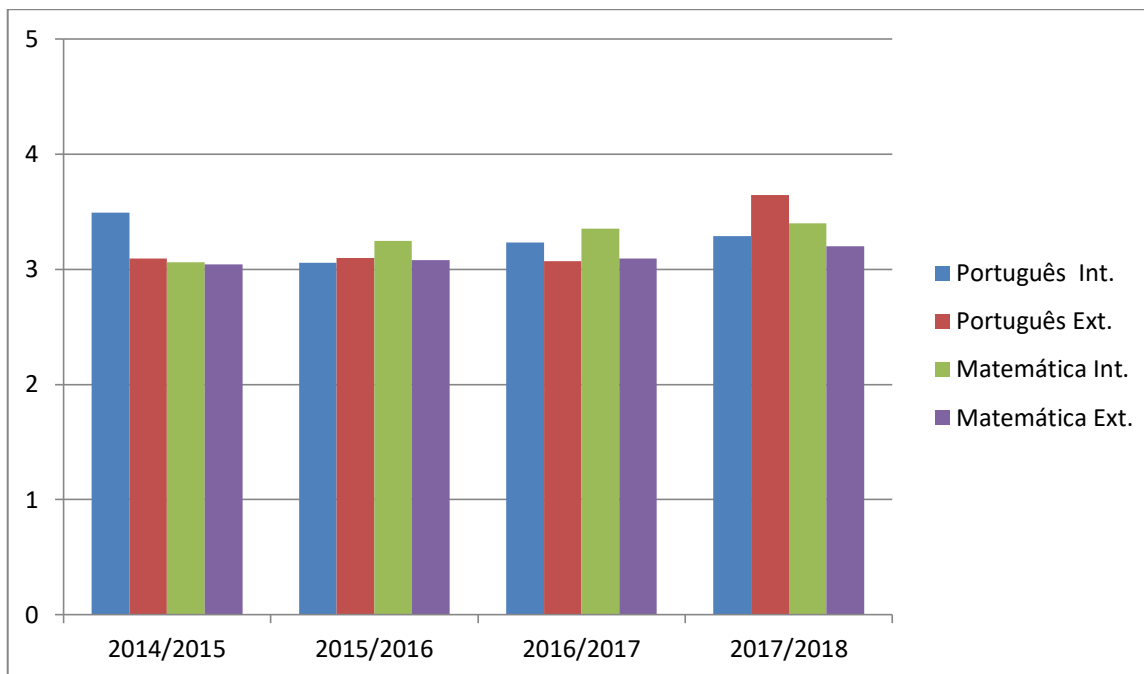
No que concerne a disciplina de Geografia, no 7.º ano os valores são sempre relativamente mais elevados (entre 12% e 32%), com oscilações notórias que chegam à duplicação do insucesso e sucesso de um ano para outro, mas com tendência para a diminuição do insucesso nos últimos três anos.

No 8.º ano, regista-se também grande oscilação (entre 16% e 3%), mas com o segundo registo mais baixo no último ano.

O 9.º ano, apresentando um insucesso geralmente mais baixo, registou um agravamento no último ano (12%).

Numa análise sequencial de anos, e quando o 7.º ano apresenta valores mais elevados, verifica-se uma melhoria gradual dos resultados ao longo do ciclo: (13,6% - 3,3% - 7,7%); (14,6% - 6,5% - 3,4%); (31,8% - 16,1% - 11,9%).

5.2.5 Comparação entre os resultados da avaliação interna e externa de Português e Matemática



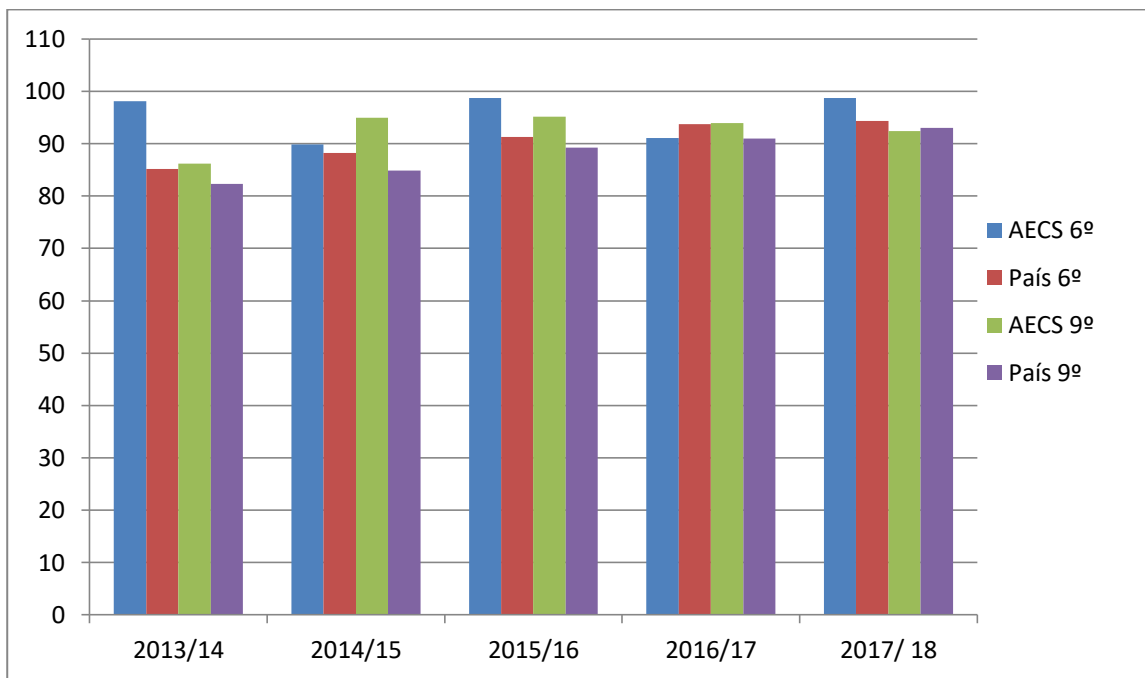
5.2.6 Comparação entre as taxas de transição do Agrupamento e as taxas nacionais

Taxas de transição no Ensino Básico (estudo comparativo com resultados nacionais)

ANO LETIVO	13/14		14/15		15/16		16/17		17/18	
	País (%)	AECS (%)	País (%)	AECS (%)	País (%)	AECS (%)	País (%)	AECS (%)	País (%)	AECS (%)
4º ano	96,4	98	97,5	98	97,5	94,7	97,9	100	----	99
5º ano	89,9	84,6	89	93,9	91,5	90,4	93,2	96,8	93,9	99,2
6º ano	85,2	98,1	88,2	89,9	91,3	98,7	93,3	91,1	94,4	98,7
7º ano	83,5	87,9	83	82,2	84,6	84,1	87,4	80,6	88,6	88,2
8º ano	86,3	92,2	86,7	96,8	89,7	93,2	92,0	89,4	93,3	92,7
9º ano	82,3	86,2	84,9	95,0	89,3	95,2	91,0	93,9	93,0	92,4

Legenda: **preto** – resultados nacionais
verde - resultados superiores aos nacionais (positivos)
vermelho – resultados inferiores aos nacionais (negativos)

5.2.7 Transição nos anos finais de ciclo do Agrupamento - comparação com os valores nacionais



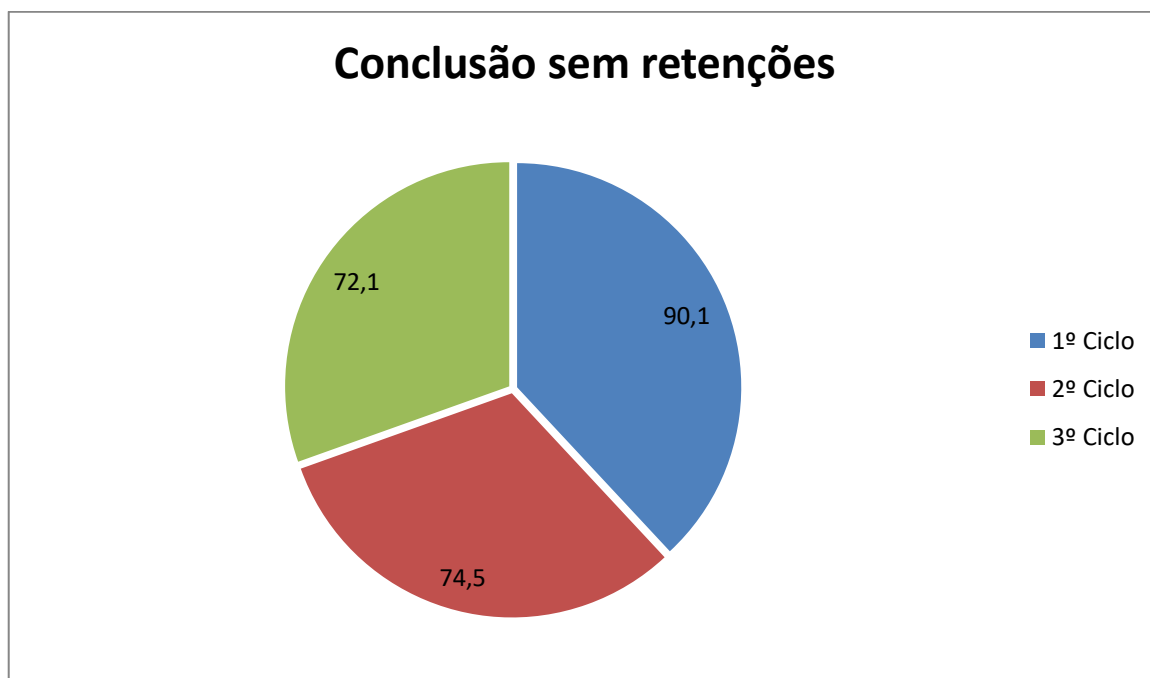
5.2.8 Taxas de abandono no Ensino Básico

ANO LETIVO	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18
	AECS (%)	AECS (%)	AECS (%)	AECS (%)	AECS (%)
1º Ciclo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
2º Ciclo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3º Ciclo	0,26	0,25	0,24	0,22	0,25

Relativamente ao abandono escolar, este é muito pouco significativo ao longo dos três ciclos de ensino, sendo que a quase totalidade dos casos se refere a situações de famílias migrantes que não regularizam os processos de transferência nem os comunicam ao Agrupamento.

Comparando estes resultados com os verificados a nível nacional, no final da escolaridade obrigatória (11,8% em 2018), constata-se que, atualmente, a maior percentagem de alunos abandona a escola no ensino secundário.

5.2.9 Taxas de conclusão de ciclo sem retenções



Da análise dos resultados obtidos, constata-se que a taxa de alunos que conclui o 1.º ciclo sem qualquer retenção é de cerca de 90,1%, diminuindo esses valores nos 2.º e 3.º ciclos para 74,5% e 72,1%, respetivamente, o que se afigura normal quando comparamos com os resultados obtidos a nível nacional.

6 Análise qualitativa

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

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os *Pontos Fortes* e os *Aspetos a Melhorar*, sendo que os “Pontos Fortes” se referem aos aspetos que o Agrupamento já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva, enquanto que os “Aspetos a Melhorar” são aqueles em que o Agrupamento ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade.

Posteriormente, com base na identificação destes aspetos a melhorar, será apresentado à Direção do Agrupamento, por esta equipa de autoavaliação, um Plano de Melhoria, do qual constará um conjunto de ações que visam a obtenção de maiores níveis de satisfação por parte da comunidade educativa.

Este relatório tem uma característica de globalidade focada na apresentação de resultados principais, não pretendendo ser um documento exaustivo na listagem dos pontos fortes e dos aspetos a melhorar. Contudo, para que as análises particulares possam ter lugar, poderão ser disponibilizados a todos os interessados os Anexos onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários, bem como todas sugestões de melhoria apresentadas.

Apresentamos, de seguida, os principais pontos fortes e aspetos a melhorar identificados pela EAA, na sequência da análise das respostas aos questionários e das sugestões neles apresentadas.

7 Pontos fortes / Aspetos a melhorar

Critérios CAF	Pontos fortes	Aspetos a melhorar
<p>1. Critério de Meios</p> <p>1.1. Liderança e Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de segurança dentro do espaço escolar. • A direção evidencia boa capacidade de diálogo. • Boa mobilização de recursos da comunidade educativa, que se concretiza em diferentes parcerias e protocolos com diversas instituições. • Boa imagem do Agrupamento junto da comunidade local. • Criação de uma equipa de autoavaliação do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas mais eficazes de combate à indisciplina dentro e fora da sala de aula. • Melhoria da qualidade de comunicação. • Lideranças fortes e com objetivos bem delineados e estruturados por forma a envolver todos os intervenientes no processo educativo. • Criação de um espaço, on-line sem identificação, que esteja sempre disponível e aberto a sugestões/ reclamações. • Maior proximidade dos elementos da Direção com os alunos das diversas escolas do Agrupamento. • Criação de um espaço de atendimento ao Aluno. • Melhorar a comunicação com o exterior através da publicação das atividades a desenvolver, no site da escola. • Reconhecimento do trabalho individual e das equipas. • Realização de reuniões periódicas com os assistentes operacionais e técnicos. • Medir, periodicamente, fatores diretamente relacionados com o grau de satisfação do pessoal docente e não docente e com a sua motivação. • Melhorar o clima de escola, criando unidade e uma cultura de escola participada.

Critérios CAF	Pontos fortes	Aspetos a melhorar
<p>1.2. Prestação do serviço educativo</p> <p>1.2.1. Serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de segurança. • Atendimento por parte dos assistentes operacionais. • Envolvimento do pessoal não docente no desenvolvimento das atividades. • Adequação da oferta educativa do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os espaços de atendimento aos encarregados de educação. • Atualização permanente do site do Agrupamento. • Maior controlo da qualidade e variedade das refeições escolares. • O horário da reprografia e bar devem ser adequados às necessidades. • Melhorar o atendimento dos serviços administrativos e o relacionamento interpessoal.
<p>1.2.2. Instalações</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a qualidade das salas de aula. • Melhorar os balneários. • Melhorar as casas de banho. • Melhorar a qualidade dos espaços exteriores. • Melhorar as condições de atendimento ao público nos serviços administrativos.
<p>1.2.3. Condições de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade pedagógica e educativa. • Forma como os professores orientam o trabalho, promovem hábitos de estudo e motivam para aprendizagem. • Bom relacionamento entre professores e alunos. • Medidas de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem. • Dinâmica das bibliotecas escolares na promoção de atividades educativas e culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o equipamento informático e outros materiais inerentes à função docente. • Aumento da oferta de formação específica para as diferentes áreas de intervenção profissional. • Maior dinamização de espaços/ momentos de articulação entre diferentes serviços e estruturas educativas (Direção, SPO, Coordenação de diretores de turma, etc) • Maior articulação entre áreas disciplinares/ ciclos. • Excesso de burocracia.

Critérios CAF	Pontos fortes	Aspetos a melhorar
	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das áreas artísticas (Expressão Plástica, Expressão Musical, Teatro e Dança), que se reflete positivamente no desenvolvimento global das crianças e dos alunos. • Dinâmicas de trabalho colaborativo entre os docentes do mesmo departamento. 	
2. Critério de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação justa. • Satisfação de pais e alunos com os resultados académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise sistemática da evolução dos resultados escolares, sua comparação com a avaliação externa para definição de estratégias e adoção de práticas distintivas e eficazes no processo de ensino e aprendizagem. • Melhoria das taxas de transição em comparação com os resultados nacionais.

8 Conclusão

O processo de autoavaliação do Agrupamento, com base no modelo CAF, permitiu constatar que:

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objetivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do Agrupamento nas diferentes áreas;
- A EAA cumpriu com rigor os prazos do projeto;
- A EAA identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de autoavaliação (havendo a realçar a necessidade de uma maior atenção relativamente ao pessoal não docente, que apresentou uma taxa de participação inferior às restantes);
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, as ações desenvolvidas pelo Agrupamento relativas à autoavaliação, até ao ano 2017/ 2018, basearam-se em estudos informais não certificados e não validados nacional e internacionalmente. Assim, realçamos a necessidade de dar continuidade à implementação do modelo CAF, aprofundando o ciclo de PDCA, de modo a poderem ser concretizadas as melhorias necessárias à plena satisfação da comunidade educativa.
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as ações desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efetuados, os pontos fortes e os aspetos a melhorar ou a desenvolver em comparação com as boas práticas implementadas noutras escolas nacionais ou internacionais – *Benchmarking* - com vista a um desempenho superior).

9 Bibliografia

DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013): Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação, Março 2007, Lisboa

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

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, Diário da República — I Série, N.º 79 — 22 de Abril de 2008, com a redação dada pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, Diário da República — 1.ª série, N.º 126 — 2 de julho de 2012

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência