

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO 2013/2014

Índice

Sumário Executivo.....	3
1. Introdução	4
2. Metodologia	5
2.1. Escolha do modelo de avaliação	5
2.2. Preparação e condução da autoavaliação	6
2.2.1. Constituição da equipa.....	6
2.2.2. Divulgação do processo	6
2.2.3. Elaboração dos instrumentos de recolha de dados.....	6
2.2.4. Aplicação dos questionários.....	7
3. Resultados	11
3.1. Análise de dados recolhidos por questionário.....	11
3.1.1. Liderança	12
3.1.2. Planeamento e estratégia	13
3.1.3. Pessoas	15
3.1.4. Parcerias e recursos	17
3.1.5. Processos	19
3.1.6. Resultados orientados para alunos e encarregados de educação.....	22
3.1.7. Resultados orientados para o pessoal docente e o não docente.....	24
3.1.8. Impacto na sociedade	30
3.1.9. Resultados do desempenho chave	31
4. Sistematização de pontos fortes e áreas de melhoria.....	38
5. Plano de ação de melhorias.....	42
6. Comunicação dos resultados.....	45
7. Considerações finais sobre o processo de autoavaliação	46
8. Bibliografia	47

Sumário Executivo

De acordo com o estabelecido na lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro, a avaliação da educação e do ensino não superior engloba procedimentos de autorregulação a realizar por cada escola ou agrupamento de escolas. Tendo um carácter obrigatório, importa-nos assegurar que este processo se operacionalize ciclicamente, repartido por diferentes momentos e com diferentes níveis de abrangência. Assim, deverá ocorrer no final de cada período em termos de monitorização de resultados chave, no final dos anos letivos relativamente à análise de meios e resultados e, ainda, no final da vigência do projeto educativo para uma avaliação global do trabalho desenvolvido, cumprimento de metas e identificação de áreas de reforço ou melhoria.

Uma vez que este Agrupamento assumiu a atual constituição em Abril de 2013, a presente autoavaliação incide sobre diferentes áreas de funcionamento das escolas e jardins-de-infância que o constituem, tendo por base metodológica os critérios definidos no modelo CAF (*Common Assessment Framework* / Estrutura Comum de Avaliação) adaptado ao setor da educação. Este visa a melhoria de desempenho da unidade orgânica através da análise de nove critérios: Liderança, Planeamento e estratégia, Pessoas, Parcerias e recursos, Processos (relativos a meios) e Resultados orientados para “clientes” e “colaboradores”, Impacto na sociedade e Resultados do desempenho-chave (relativos a resultados).

O lançamento do processo de autoavaliação nesta fase ainda inicial da atual constituição do Agrupamento tem essencialmente por objetivo proporcionar um “retrato” do mesmo e, assim, contribuir para a construção da sua identidade e para a definição de um plano de ação conjunto, com base no diagnóstico de perceções, práticas, graus de satisfação e resultados. Trata-se simultaneamente de uma primeira abordagem à nova constituição do Agrupamento e de uma identificação tanto de limitações como de necessidades de reforço e melhoria de processos já existentes, quer no Agrupamento original, quer na escola secundária que agora o integra.

Uma vez que a autoavaliação deve assegurar a representatividade da comunidade educativa e promover a participação ativa de todas as partes interessadas, foram definidos diferentes níveis de envolvimento nas suas várias etapas. O processo de implementação da autoavaliação foi conduzido por um grupo de docentes representativos de diferentes níveis de ensino e contou com a participação na resposta a questionários por parte de professores, alunos, encarregados de educação, assistentes técnicos e operacionais e técnicos especializados de todo o Agrupamento.

Da análise dos dados recolhidos, salienta-se a percentagem de concordância com a maioria dos itens propostos, embora se note uma tendência maioritária pela opção “concordo” e, mais raramente “concordo totalmente”. Constata-se igualmente um maior número de pontos fortes na maioria dos critérios CAF, com exceção nos critérios Pessoas, Processos e Resultados, onde se identificam mais áreas de melhoria. Na sequência destes resultados, é proposto um plano de melhorias, com propostas de estratégias a implementar.

Uma vez que se pretende que este processo de autoavaliação enquadre a produção de documentos orientadores, com incidência no projeto educativo do Agrupamento, o seu principal objetivo foi proporcionar uma visão global da unidade orgânica. Futuramente, deverão ser incluídas análises mais detalhadas de meios e resultados, fazendo uso de diferentes formas de recolha de dados, como entrevistas e análise documental, alargando-se o processo a outros elementos da comunidade educativa, incluindo parceiros em diferentes áreas de atividade.

1. Introdução

O Agrupamento de Escolas Aqualva Mira Sintra foi constituído em Abril de 2013, através da agregação da Escola Secundária de Matias Aires (ESMA) com o Agrupamento de Escolas D. Domingos Jardo, do qual faziam parte o JI n.º 2 do Cacém e as escolas EB1 de Meleças, a EB1 de Mira Sintra, a EB1 N.º de Mira Sintra, EB1 de Lopas, EB1 Dr. António Torrado e a EB 2,3 D. Domingos Jardo (DDJ).

O Agrupamento de Escolas Aqualva Mira Sintra dá resposta a alunos das freguesias de Aqualva, Belas e Mira Sintra, cuja comunidade educativa apresenta características socioeconómicas distintas, com um número muito significativo de imigrantes, onde se destacam os dos PALOP, da Europa de Leste e do Brasil. Nesta variedade linguística, étnica e cultural regista-se um elevado número de famílias com baixo nível de instrução, com elevado número de empregos precários e situações de desemprego, o que origina problemas acrescidos quanto à educação e acompanhamento das crianças e dos alunos. Estas famílias, em grande número desestruturadas, revelam também uma grande instabilidade em termos de permanência na mesma residência ou localidade, o que provoca uma forte instabilidade na população escolar, sempre com alunos em fase de adaptação à escola e à sua cultura. Estes fatores contribuem para a existência de turmas cada vez mais heterogéneas, onde se verifica um crescimento do número de alunos com português como língua não materna, alunos carenciados e/ou a beneficiar de diversos tipos de apoio/terapias, tais como, apoio educativo e psicopedagógico, educação especial, terapia da fala, terapia ocupacional e fisioterapia.

As características anteriormente mencionadas justificaram a candidatura, em 2009, do Agrupamento de Escolas D. Domingos Jardo ao programa “Territórios Educativos de Intervenção Prioritária – 2ª geração”, prevendo-se a continuidade neste programa do Agrupamento de Escolas Aqualva Mira Sintra.¹

Com o presente momento de autoavaliação dá-se início à monitorização do desempenho do Agrupamento recém-criado, partindo de uma caracterização geral do mesmo que contribuirá para a elaboração do seu projeto educativo. O subsequente acompanhamento e a monitorização das ações previstas neste projeto terá por base uma autoavaliação participada com recurso a diferentes instrumentos de recolha de dados (inquéritos, entrevistas, relatórios, atas e estatísticas), que conduzirá, sempre que necessário, a reformulações que visem a melhoria da resposta educativa.

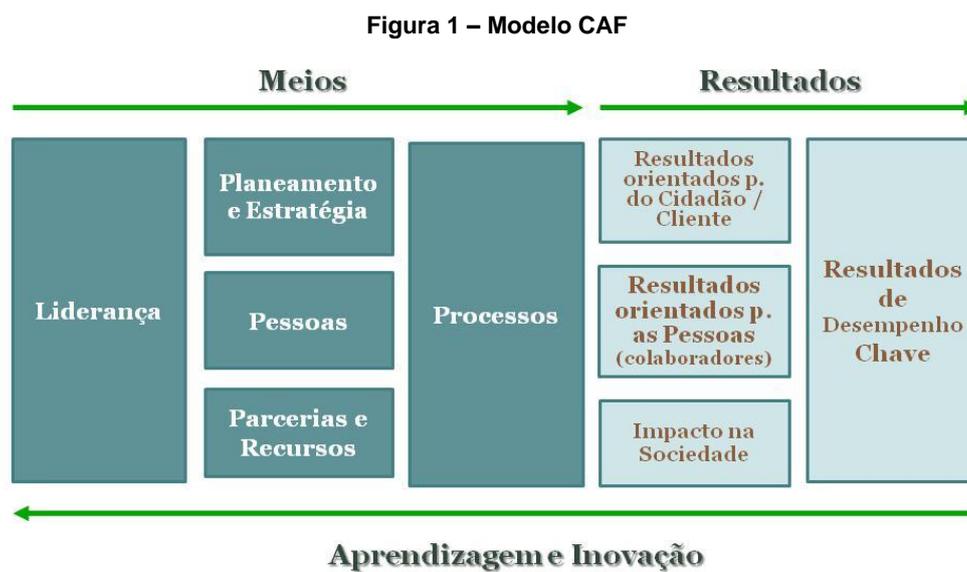
A apresentação de dados que se segue visa proceder à caracterização do Agrupamento com recurso ao modelo CAF, o qual permite identificar pontos fortes a reforçar e áreas que requerem melhoria, e, assim, contribuir para a construção de uma identidade com metas partilhadas.

¹ Caracterização constante do Contrato de Autonomia.

2. Metodologia

2.1. Escolha do modelo de avaliação

Na implementação deste processo de autoavaliação importou primeiramente definir a metodologia a seguir, o qual iria determinar a forma de recolha e tratamento de dados. A opção pelo modelo CAF (*Common Assessment Framework* / Estrutura Comum de Avaliação), adaptado ao setor da educação, visou a aplicação de um modelo já validado que orientasse o trabalho da equipa.



O momento de realização da autoavaliação – fase inicial da constituição do Agrupamento -, a necessidade de adaptação a uma base de dados *online* e o facto de se tratar de uma primeira implementação do modelo CAF, levaram à adequação do mesmo às necessidades do contexto, ou seja, a caracterização geral do Agrupamento que enforme a elaboração do projeto educativo. Assim, somente após a elaboração e implementação deste projeto, se poderá proceder à aplicação integral do modelo CAF, de forma a desenvolver-se uma análise em maior detalhe.

Na análise das respostas foram sinalizados os pontos fortes e áreas de melhoria. Para esse efeito, em cada critério inclui-se uma tabela de identificação destes pontos e áreas, resultantes de uma apreciação individual ou conjunta das respostas, tendo por referência parâmetros criados no âmbito da pontuação para a análise de resultados, definidos no documento *Improving Organisations Through Self-Assessment* (p.56): “91-100: Todas as metas foram atingidas; 71-90: A maioria das metas relevantes foi atingida; 51– 70: Algumas metas relevantes foram atingidas; 31 – 50: Foram atingidas poucas metas.”

Embora os dados analisados não se reportem ao cumprimento de metas, a aplicação desta escala ao grau de concordância dos vários grupos de inquiridos permitiu-nos identificar como pontos fortes as áreas com avaliação entre 91-100 (excelente) e 71-90, embora neste último escalão tivéssemos identificado dois níveis para uma maior aferição – 71-80 (bom) e 81-90 (muito bom). Os resultados

obtidos entre 31 e 70 foram considerados áreas de melhoria e os situados entre 31 e 50 foram identificados como áreas prioritárias de melhoria.

2.2. Preparação e condução da autoavaliação

2.2.1. Constituição da equipa

O processo de autoavaliação do qual resulta este relatório teve início em dezembro de 2013, com a constituição da equipa de trabalho. A fim de assegurar a representatividade da comunidade escolar, era importante que esta equipa abrangesse os diferentes níveis de ensino que integram o Agrupamento. Assim, o núcleo responsável integrou os seguintes docentes: Miguel André e Sónia Pascoal da Escola Básica Dr. António Torrado, representantes do 1º Ciclo; Lizete Valente da DDJ, representante do 2º Ciclo; António Inácio, Natália Nunes e Paula Valentim da ESMA, representantes do 3º Ciclo e do Ensino Secundário. Esta equipa nuclear, que reuniu semanalmente num espaço de 90 minutos, contou com o apoio do consultor externo do Agrupamento, Professor Doutor Ricardo Rodrigues, do ISCTE-IUL.

A um nível de colaboração direta no que se refere à implementação do processo de avaliação nas diferentes escolas, foram igualmente envolvidas as coordenadoras das escolas básicas do 1º Ciclo e do Jardim de Infância nº 2 do Cacém, com as quais foram estabelecidos contactos ao longo deste processo e se analisaram possibilidades e constrangimentos na aplicação dos instrumentos de recolha de dados. Numa fase final, constituiu-se um grupo consultivo, com o objetivo de emitir parecer sobre as versões preliminar e final deste relatório, assim como sobre as propostas do plano de melhoria, e de contribuir para a definição de estratégias para a sua implementação. Este grupo consultivo é constituído pelo presidente do conselho geral, coordenadores de escola e de departamento, representantes do pessoal não docente e os representantes de alunos e encarregados de educação que integram o conselho geral.

2.2.2. Divulgação do processo

A divulgação da autoavaliação foi primeiramente dirigida aos órgãos de gestão e administração, que a direcionou para o pessoal docente e não docente (ver anexo 1). Aos educadores, professores titulares e diretores de turma coube a comunicação do processo a encarregados de educação e alunos, procedendo a uma seleção aleatória dos inquiridos. Os questionários continham uma introdução sumária através da qual se motivava à colaboração dos vários intervenientes e se explicava a importância desta colaboração. Após a elaboração do relatório proceder-se-á à divulgação dos resultados de acordo com os procedimentos definidos no ponto 6 “Comunicação de resultados”.

2.2.3. Elaboração dos instrumentos de recolha de dados

A escolha dos instrumentos de recolha de dados teve essencialmente por base a necessidade de obtenção de uma quantidade alargada de dados num espaço de tempo limitado, pelo que se procedeu à elaboração de questionários que foram sendo aferidos em diferentes sessões de trabalho conjunto da equipa nuclear, com o apoio do consultor externo. Seguidamente procedeu-se à testagem dos questionários, de modo a aferir aspetos como o tempo de preenchimento, a clareza das instruções e das questões e eventuais omissões.

Os questionários foram estruturados com base em questões fechadas, cuja resposta era assinalada de acordo com uma escala de Likert sobre grau de concordância², incluindo-se ainda uma questão de associação e uma a duas questões de resposta aberta, consideradas relevantes para as dimensões que se pretendiam analisar. Foi ainda definido o tamanho da amostra, representativa dos grupos-alvo, mas apenas no caso dos alunos e encarregados de educação, uma vez que o questionário foi aberto a toda a população docente e não docente. Após a recolha da informação através dos referidos questionários, disponibilizados *online*, procedeu-se à sua análise, interpretação dos dados e redação deste relatório.

2.2.4. Aplicação dos questionários

A maioria dos questionários foi preenchida *online* dada a possibilidade de acesso à plataforma *Qualtrics*, através da disponibilização de um endereço eletrónico para cada grupo de inquiridos. Contudo, alguns dos questionários dos encarregados de educação foram preenchidos em suporte de papel, uma vez que foram detetadas dificuldades quer em aceder a um computador, quer no seu manuseamento. Os alunos e a maioria dos encarregados de educação preencheram os questionários nas escolas, em espaços disponibilizados para o efeito, enquanto que o pessoal docente e não docente pôde proceder a esse preenchimento nos seus computadores pessoais.

2.2.5. Caracterização da amostra

A amostra abrangeu elementos de toda a comunidade escolar, de acordo com as percentagens previstas para a constituição de uma amostra fiável: 30% dos alunos³, 15% dos encarregados de educação, sendo o preenchimento dos questionários aberto a todos os membros do pessoal docente e não docente, como já referido. Em termos efetivos de retorno de resposta, submeteram os questionários completos⁴ 664 alunos, 376 encarregados de educação, 182 professores e 74 assistentes administrativos e operacionais, assim como técnicos especializados, correspondendo a 73% de ambos os universos de respondentes. A distribuição de respondentes por estabelecimento é a apresentada na tabela seguinte.

² Concordo Totalmente; Concordo; Não Concordo, Nem Discordo; Discordo; Discordo Totalmente.

³ Contemplou-se na amostra dos alunos apenas 15% das crianças a frequentar os 1º e 2º anos, uma vez que o seu domínio básico da compreensão escrita requer o apoio dos professores na interpretação do questionário.

⁴ Verificou-se existir uma diferença entre o número de acessos, o número de respondentes a cada questão e o número de submissões dos questionários preenchidos na íntegra, tendo este último sido usado nesta contagem.

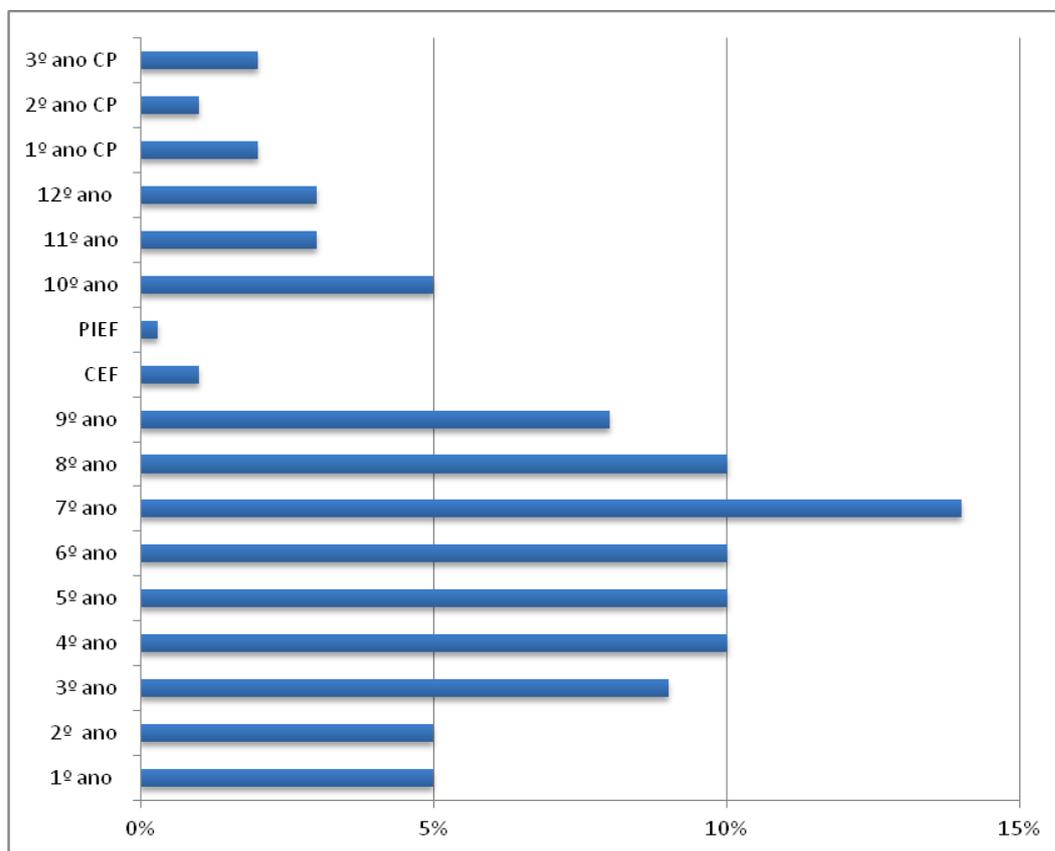
Tabela 1: Distribuição da percentagem total de inquiridos por estabelecimento

	Alunos	EE ⁵	Pessoal não docente	Pessoal docente
JI n.º 2 do Cacém	-	5%	1%	2%
EB1 n.º1 / JI de Mira Sintra	4%	5%	3%	5%
EB1 n.º 2 de Mira Sintra	4%	4%	5%	4%
EB1 / JI Dr. António Torrado	14%	16%	7%	11%
EB1 /JI de Lopus	6%	10%	7%	7%
EB1 de Meleças	5%	5%	5%	3%
EB2,3 D. Domingos Jardo	26%	28%	38%	31%
ES Matias Aires	41%	27%	34%	37%

Relativamente aos alunos, o questionário foi respondido por 54% de crianças e jovens do sexo feminino e 46% do sexo masculino. Na distribuição por idades, procurou-se estabelecer escalões etários que correspondessem *grossa modo* aos diferentes níveis de ensino. Assim, 33% dos alunos inquiridos tem entre 6 e 10 anos, 21% 11 ou 12 anos, 28% entre 13 e 15 anos, 17% entre 16 e 18 anos e apenas 4% dos inquiridos apresenta idade superior a 18 anos. Quando questionados sobre o número de anos que frequentavam o Agrupamento verificou-se que 31% dos inquiridos frequenta escolas do Agrupamento há 1 ou 2 anos, 55% entre 3 a 6 anos, 9% entre 7 e 9 anos, e 5% entre 10 e 12 anos ou mais de 12 anos.

Quanto à distribuição por anos de escolaridade e ofertas educativas, todos foram abrangidos no universo de respostas, conforme pode ser constatado no quadro seguinte.

Gráfico 1: Distribuição dos alunos inquiridos por ano de escolaridade/curso



⁵ A distribuição dos encarregados de educação por escola/JI teve em conta o número de referências, embora existam encarregados de educação cujos educandos frequentam diferentes estabelecimentos de ensino do Agrupamento.

Na recolha de dados não foram incluídas as crianças do jardim de infância, uma vez que, devido a constrangimentos de tempo, não foi possível preparar uma forma de operacionalizar a recolha de dados adequada à faixa etária e ao respetivo grau de compreensão de enunciados.

No que concerne a caracterização dos encarregados de educação e de acordo com a referência às idades, a maioria dos encarregados de educação tem entre 40 e 49 anos (51%) e 36% entre 30 e 39 anos. Apenas 8% dos inquiridos refere ter entre 50 e 59 anos e os escalões etários menos representados são aqueles que se situam entre os 20 e 29 anos (3%) e o correspondente a idade igual ou superior a 60 anos (2%).

Relativamente ao tempo de frequência de escolas do Agrupamento pelos educandos, verifica-se que 60% dos educandos frequenta escolas do Agrupamento há um período entre 1 a 4 anos, 29% dos educandos frequenta-as há 5 a 8 anos e 11% há 9 a 12 anos. As escolas onde existem alunos com frequência mais longa do agrupamento são a DDJ e a ESMA, pelos níveis de ensino que contemplam, com casos de mais pontuais de educandos de escolas do 1º Ciclo, já com 4 a 6 anos de frequência do Agrupamento.

Quanto ao grau de parentesco, a grande maioria dos encarregados de educação é constituída por mães (76%), 19% por pais, 2% avós e 3% a outros familiares e representantes legais (dois tutores). A maioria dos inquiridos (51%) assinala ter o ensino secundário, 19% o grau de licenciatura, 14% o 3º Ciclo, 5% o 2º ciclo e grau de bacharelato, 3% o 1ºCiclo ou mestrado e apenas um encarregado de educação assinala ser detentor do grau de doutoramento⁶.

Na caracterização do pessoal docente e não docente, apresentam-se alguns dados que podem ser lidos transversalmente e que são apresentados na tabela seguinte.

⁶ Alguns dos inquiridos não responderam a todos os itens, o que não permite obter 100% de respostas.

Tabela 2: Dados sociométricos sobre o pessoal docente e não docente

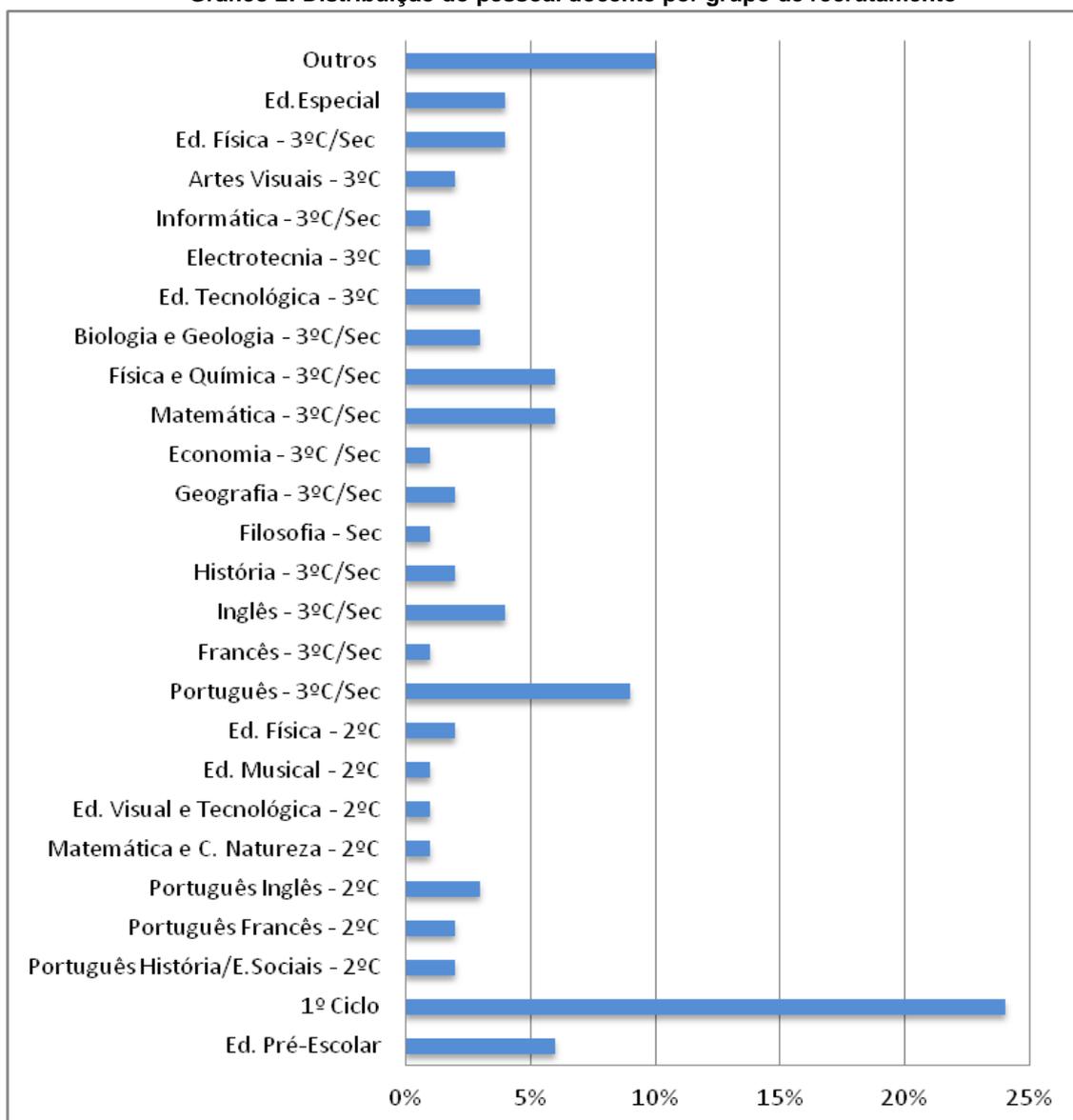
		Pessoal Docente	Pessoal Não Docente
Sexo	Feminino	86%	93%
	Masculino	14%	7%
Idade	20 a 29 anos	-	9%
	30 a 39 anos	21%	21%
	40 a 49 anos	38%	39%
	50 a 59 anos	36%	26%
	60 anos ou superior	5%	4%
Tempo de serviço	Menos de 5 anos	-	18%
	Entre 5 e 10 anos	6%	27%
	Entre 11 e 20 anos	38%	45%
	Entre 21 e 30 anos	40%	9%
	Mais de 30 anos	16%	1%
Tempo de serviço em escolas/JI do Agrupamento	Menos de 5 anos	35%	31%
	Entre 5 e 10 anos	23%	23%
	Entre 11 e 20 anos	27%	39%
	Entre 21 e 30 anos	14%	5%
	Mais de 30 anos	1%	1%
Habilitações literárias	1º Ciclo	-	5%
	2º ciclo	-	8%
	3º Ciclo	-	24%
	E. Secundário	-	50%
	Bacharelato	11%	3%
	Licenciatura	72%	6%
	Mestrado	14%	4%
Número de escolas/JI em que trabalhou ao longo da carreira	Até 5 escolas	33%	93%
	Entre 6 e 10 escolas/JI	46%	7%
	Entre 11 e 15 escolas/JI	16%	-
	Mais de 15 escolas/JI	5%	-

Da análise dos dados acima verifica-se que a maioria tanto do pessoal docente como do não docente tem idades compreendidas entre 30 e 49 anos, podendo ser considerado, em geral, jovem. O tempo de serviço em escolas/JI do Agrupamento é também aproximado entre estes dois grupos de inquiridos, embora o pessoal docente tenha, em geral, desempenhado funções em mais escolas/JI, o que permite um maior conhecimento de diferentes realidades.

Em termos das funções desempenhadas pelo pessoal não docente, 74% são assistentes operacionais, 16% assistentes técnicos e 8% técnicos especializados (serviços sociais, serviços de psicologia e unidade de multideficiência). Quanto ao pessoal docente verifica-se que 5% desempenha funções na educação pré-escolar, 28% no 1º Ciclo, 24% no 2º Ciclo, 47% no 3º Ciclo e 24% no ensino secundário, existindo docentes que lecionam mais do que um ciclo. Do total de inquiridos apenas 15% desempenha funções nos órgãos de gestão e administração do Agrupamento e existe um número elevado de professores do quadro do Agrupamento, correspondente a 78% do total do grupo inquirido. No que refere ao pessoal não docente, e com exceção de três técnicos especializados, todos pertencem ao quadro de Agrupamento.

Na recolha de dados encontram-se representados 25 grupos de recrutamento, com 12 docentes que assinalam "Outro", distribuídos pelos ciclos e áreas da forma constante do gráfico seguinte.

Gráfico 2: Distribuição do pessoal docente por grupo de recrutamento



3. Resultados

3.1. Análise de dados recolhidos por questionário

Como já referido anteriormente, a análise dos questionários teve por base os critérios estabelecidos no modelo CAF nomeadamente liderança, planeamento e estratégia, pessoas (recursos humanos), processos, resultados relativos a elementos da comunidade educativa e impacto na sociedade.⁷ Para cada dimensão contemplada no questionário procurámos identificar pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a preparar um plano de ação transversal a todos os estabelecimentos que constituem o Agrupamento, salvaguardando diferenças inerentes às especificidades de cada um deles. A tabela criada para cada critério permite visualizar a ordenação dos indicadores de acordo com as percentagens de respostas obtidas.

⁷ A análise do critério 9 - Resultados do Desempenho Chave – incidirá sobre as estatísticas de resultados.

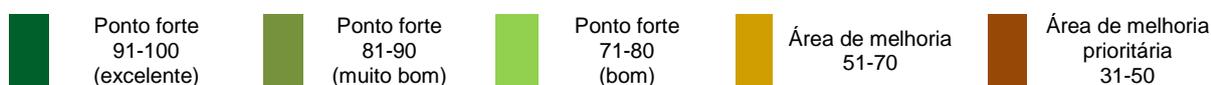
As percentagens que servem de base a esta análise resultam da soma dos resultados obtidos nos itens “Concordo Totalmente” e “Concordo”, os quais podem ser consultados nos *outputs* dos questionários anexos a este relatório. Para cada um dos critérios realizou-se ainda um cruzamento dos respondentes por escola relativamente às áreas de melhoria, de forma a localizar problemas e permitir a procura das soluções mais adequadas.

3.1.1. Liderança

A liderança constitui o critério 1 do modelo CAF e de acordo com a respetiva definição este consubstancia-se na forma como o “...comportamento dos líderes das instituições de ensino e formação (organização) pode ajudar a criar clareza e unidade nos objetivos, bem como um ambiente no qual o organismo e os seus colaboradores possam ser excelentes.” (p.14). Assim sendo, cabe à liderança orientar, apoiar e motivar, atuando como modelo de conduta para os restantes elementos da organização.

Tabela 3: Pontos fortes e áreas de melhoria: critério 1

Critério 1 - Liderança		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Qualidade da liderança		
Qualidade do trabalho dos órgãos de gestão		
Transparência no desempenho de funções		
Partilha de competências e responsabilidades		
Promoção da imagem das escolas / Agrupamento		
Promoção da colaboração e capacidade de gestão de conflitos		
Divulgação eficaz de documentos e informações		
Distribuição clara de cargos, funções e responsabilidades		
Implementação de política de modernização e inovação		
Articulação entre órgãos de gestão e estruturas educativas		
Articulação entre a liderança e as escolas/ JI do Agrupamento		



Quando questionados sobre a qualidade da liderança em geral, é o pessoal não docente que mostra uma maior percentagem de concordância com esta qualidade (96%), seguida do pessoal docente (88%) e dos encarregados de educação (75%). Contudo, quando questionados sobre a qualidade do trabalho desenvolvido pelos órgãos de gestão e administração, o nível de concordância é mais equilibrado no conjunto dos três grupos de inquiridos – 92%, 86% e 86%, respetivamente. A transparência no desempenho de funções é a questão mais uniforme em termos do grau de concordância – 83%, 80% e 83% - refletindo confiança numa atuação pautada pela ética e na prestação de um serviço de qualidade.

O pessoal não docente é o grupo que, tal como aconteceu com a qualidade da liderança, concorda maioritariamente com a promoção da imagem exterior das escolas/JI (91%), seguido do pessoal docente (86%) e dos encarregados de educação (80%), concordância esta que implica o reconhecimento da capacidade da liderança em construir uma boa reputação do conjunto de estabelecimentos que constituem o Agrupamento. Verifica-se, ainda, o reconhecimento por parte do pessoal docente da existência de uma política de inovação e modernização no Agrupamento (83%), a qual deverá pressupor não apenas uma visão estratégica, mas também o desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções de cariz inovador que contribuem para melhores aprendizagens e uma maior eficácia do trabalho desenvolvido.

A promoção da colaboração, incluindo a capacidade de gerir conflitos, é igualmente reconhecida pelo pessoal docente e não docente, com graus de concordância entre 84% e 87%, tal como é reconhecida a partilha (pela liderança) de competências e responsabilidades (85% e 88%) e a clareza na distribuição de cargos, funções e responsabilidades (80% e 81%).

Embora não incluída na tabela acima, por ter sido associada ao critério 2, é aqui referida, por se ligar à liderança, o reconhecimento como ponto forte da acessibilidade ou sensibilidade dos órgãos de gestão para problemas dos elementos da comunidade educativa e procura de soluções para cada um destes grupos. Esta dimensão mereceu melhor apreciação por parte dos encarregados de educação (80%) e pessoal não docente (79%), com resultados ligeiramente inferiores relativamente ao pessoal docente (76%) e aos alunos (73%).

A promoção da comunicação através da divulgação eficaz de documentos e informação mereceu diferentes níveis de apreciação - 87% para o pessoal docente e 75% para o não docente, embora quando questionados diretamente sobre a circulação de informação, apenas 65% dos docentes considera que esta “circula bem” (ver critério 7).

Os níveis mais baixos de concordância neste critério prendem-se ainda para o pessoal docente com aspetos mais diretamente ligados à articulação entre órgãos de gestão e as estruturas de orientação educativa (72%) e entre a liderança do Agrupamento e as escolas/JI que o constituem (69%).

No cruzamento das áreas de melhoria com as respostas obtidas por escola, verifica-se que os resultados menos favoráveis relativos à articulação entre a liderança e as escolas/JI se devem ao número de respostas situadas ao nível do “Não Concordo Nem Discordo” e “Não Sei” assinaladas pelos respondentes da ESMA. Esta tendência pode ser justificada pelo facto de esta escola ter integrado o Agrupamento apenas em 2013, pelo que existe ainda algum desconhecimento dos docentes desta escola relativamente aos referidos processos de articulação.

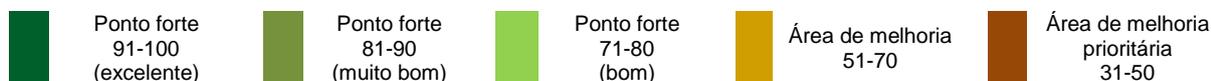
3.1.2. Planeamento e estratégia

A análise deste ponto tem por base as dimensões definidas para o critério 2 do CAF, segundo o qual é fundamental observar a forma como, no Agrupamento, existe uma atuação orientada para as partes

interessadas, recolhendo informação sobre expectativas e necessidades, resultados e impactos, de forma a “prestar informação destinada ao processo de planeamento” (p.18). Para a presente análise incidimos especificamente nos processos de recolha e análise regular da informação, assim como o envolvimento da comunidade educativa em processos de planeamento, revisão e atualização.

Tabela 4: Pontos fortes e áreas de melhoria: critério 2

Critério 2 – Planeamento e estratégia		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Sensibilidade dos órgãos de gestão e procura de soluções para problemas de alunos e EE		
Análise regular dos resultados dos alunos		
Avaliação periódica do desenvolvimento de atividades e cumprimento de orientações curriculares		
Identificação de estratégias de melhoria face aos resultados dos alunos		
Envolvimento do pessoal docente na elaboração/revisão dos documentos orientadores		
Envolvimento do pessoal não docente no RI		
Recetividade dos órgãos de gestão a problemas e sugestões dos diferentes elementos da comunidade educativa		
Definição de mudanças e melhorias prioritárias na escola/ JI /Agrupamento		
Impacto positivo das mudanças e/ou melhorias na escola / JI		
Impacto positivo das estratégias de melhoria nos resultados dos alunos		
Envolvimento do pessoal não docente no projeto no PE		
Envolvimento do pessoal não docente no PAA		



Neste critério, à semelhança do anterior, identificam-se percentagens elevadas de concordância em diferentes dimensões. Já referido anteriormente por termos considerado tratar-se de uma dimensão que pode estar ligada aos dois primeiros critérios, é reconhecida pelos diferentes grupos de inquiridos a sensibilidade das lideranças para os problemas de alunos e encarregados de educação (73% e 80%), pessoal não docente e docente (79% e 76%). É de assinalar que a perceção dos docentes face à sensibilidade das lideranças e procura de soluções para problemas dos alunos e encarregados de educação merece a concordância de 91% dos inquiridos. Por outro lado, 80% dos encarregados de educação concorda que suas opiniões e sugestões são recolhidas. Embora todos os grupos de inquiridos reconheçam que as lideranças têm a capacidade de definir as áreas prioritárias a necessitar de melhoria da escola/JI/ Agrupamento – entre 68% e 82% - são os alunos que apresentam uma percentagem menos concordante e os docentes a mais concordante. Contudo, o reconhecimento do impacto positivo dessas estratégias recolhe menor concordância junto dos encarregados de educação e do pessoal docente – 71% e 70% - e maior concordância junto do pessoal não docente (82%).

O envolvimento direto do pessoal docente e não docente na elaboração e/ou revisão dos documentos orientadores do Agrupamento – projeto educativo (PE), regulamento interno (RI) e plano anual de

atividades (PAA) merece diferentes níveis de concordância. Enquanto que o pessoal docente reconhece o seu envolvimento (PE – 82%, RI – 87%, PAA – 94%), o pessoal não docente mostra níveis mais baixos de concordância face ao envolvimento no PAA (44%) e PE (54%) e mais elevados no que se refere ao RI (81%), possivelmente por este último constituir o documento que orienta as normas de funcionamento das escolas.

Tanto os encarregados de educação como o pessoal docente concordam com a existência regular de análise dos resultados dos alunos (91% e 96%), e os docentes concordam com identificação de estratégias melhoria (87%), embora expressem um baixo nível de concordância com a existência de impacto positivo dessas estratégias (67%, com apenas 9% de “Concordo totalmente”). O pessoal docente revela ainda um elevado nível de concordância com práticas regulares de análise e avaliação, nomeadamente ao nível da comportamento e assiduidade dos alunos (90%), das atividades desenvolvidas e do cumprimento de orientações curriculares (91%).

No cruzamento de dados sobre o impacto das estratégias de melhoria nos resultados é na ESMA e na DDJ que se registam percentagens mais elevada de apreciação neutra (“Não Concordo Nem Discordo”), mostrando possivelmente que, para as escolas do 1º Ciclo, este impacto pode ser melhor acompanhado, avaliado e reajustado pelos professores titulares, enquanto que a multiplicidade de docentes no 2º ciclo e, especialmente, 3º ciclo e ensino secundário, dificulta esse mesmo acompanhamento, “espartilhado” pelas diferentes disciplinas. Quanto ao envolvimento do pessoal não docente no PAA e PE, assinala-se, nas escolas referidas, uma percentagem significativa de opções “Não Concordo Nem Discordo e Discordo” e “Não Sei”, com menos opções em “Discordo”. Nestes itens verificam-se apenas referências pontuais nas EB1 Dr. António Torrado, Mira Sintra nº1 e Meleças.⁸

Finalmente, consideramos ser de assinalar que o lançamento de questionários e outras formas regulares de recolha de dados no âmbito do processo de autoavaliação deverá contribuir para melhorar os níveis de participação, e um maior sentido de pertença, dos elementos da comunidade educativa.

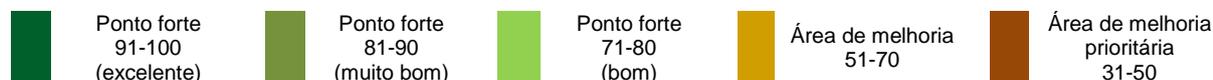
3.1.3. Pessoas

Este critério encontra-se associado aos recursos humanos do Agrupamento (critério 3 do CAF). De acordo com a definição constante do CAF “A forma como os colaboradores interagem uns com os outros e gerem os recursos disponíveis influencia decisivamente o sucesso institucional. O respeito, o diálogo, o *empowerment*, bem como um ambiente seguro e saudável são essenciais para assegurar o empenhamento e a participação das pessoas no caminho da organização para a excelência” (p. 21). Neste sentido, os itens dos questionários abaixo indicados referem-se apenas ao pessoal não docente e docente, com indicadores associados ao desempenho das suas funções.

⁸ As referências nas maioria das escolas de 1º Ciclo e JI assumem um carácter pontual, dado o número reduzido de respondentes.

Tabela 5: Pontos fortes e áreas de melhoria: critério 3

Critério 3 - Pessoas		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Bom ambiente de trabalho entre pessoal docente		
Bom ambiente de trabalho entre pessoal não docente e docente		
Bom ambiente de trabalho entre pessoal não docente		
Apoio do pessoal não docente ao trabalho docente		
Desenvolvimento regular de trabalho em equipa (perspetiva pessoal dos docentes)		
Desenvolvimento regular de trabalho em equipa (perspetiva global)		
Clima de diálogo entre órgãos de gestão e pessoal docente e não docente		
Oferta de formação adequada às necessidades das escolas/ JI/ Agrupamento		
Existência de formação interna para o pessoal docente		
Distribuição do serviço docente e não docente de acordo com conhecimentos e experiência		
Adequação da distribuição do serviço às necessidades das escolas/JI/Agrupamento		
Clareza dos critérios na distribuição do serviço docente e não docente		
Existência de horários favorecedores de uma boa gestão das componentes letiva e não letiva		
Transparência da avaliação do pessoal docente e não docente		
Valorização no desempenho de funções (perspetiva global)		
Valorização no desempenho de funções (perspetiva pessoal)		
Existência de recursos e tempo necessário à realização de tarefas		
Existência de espaços de trabalho adequados para o pessoal docente		



As dimensões mais relevantes em termos de concordância prendem-se precisamente com a interação entre os elementos da comunidade escolar. Assim, tanto o pessoal docente como o não docente considera existir um clima de diálogo e colaboração entre ambos (93% e 87%) e com os órgãos de gestão (84% e 83%). O bom ambiente de trabalho e colaboração entre pares obteve igualmente um elevado grau de concordância (95% e 87%), com o desenvolvimento regular de trabalho em equipa para o pessoal docente (84%). Quando questionados sobre o seu envolvimento pessoal no trabalho em equipa, 89% dos docentes concorda que este faz parte das suas práticas. O pessoal docente valoriza ainda o apoio do pessoal não docente ao desempenho das suas funções (90%). No que se refere à formação, ambos os grupos reconhecem a existência de oferta adequada (71% e 76%), e 71% do pessoal docente reconhece a existência de formação interna.

Ainda num nível de concordância, mas consideravelmente abaixo das percentagens acima referidas, parte dos grupos de inquiridos concorda que em termos das funções desempenhadas e do serviço atribuído, esta atribuição é realizada de acordo com conhecimentos e experiência (67% do pessoal docente e 74% do pessoal não docente), existindo clareza nos critérios subjacentes (66% e 71%) e adequação às necessidades das escolas/JI (64% e 69%).

Interligadas com as questões já referidas, mas suscitando diferentes respostas, surge o sentimento de valorização no desempenho de funções, o qual reuniu um baixo nível de concordância para ambos os grupos (49% e 59%), sendo que numa ótica pessoal de valorização do seu trabalho, os docentes mantêm um baixo nível de concordância (56%). A perceção de transparência na avaliação mereceu igualmente um baixo nível de concordância por parte de ambos os grupos de inquiridos (59% e 56%).

Em particular no que se refere aos docentes, as opiniões sobre as condições de trabalho mostram igualmente baixos níveis de concordância, quer quanto à existência de horários favorecedores de uma boa gestão das componentes letiva e não letiva (61%), à existência de recursos e tempo adequados à realização das tarefas (55%) e à existência de espaços de trabalho adequados (48%).

No cruzamento de dados relativamente aos itens incluídos nas áreas de melhoria, é de referir que se verificam menores grau de concordância na ESMA e na DDJ por parte do pessoal docente relativamente às necessidades das escolas e à clareza de distribuição de serviço, esta última sobretudo na ESMA, tanto por parte do pessoal docente como do não docente. A existência de horários favorecedores de uma boa gestão das componentes letiva e não letiva, assim como a transparência na avaliação obteve uma avaliação neutra e, em menor grau, discordante, por parte de professores da ESMA, DDJ e EB1 António Torrado. Nesta última área, mas relativamente ao pessoal não docente, cerca de metade dos inquiridos da ESMA e da DDJ mostram-se sobretudo neutros e desconhecedores ou discordantes. Na valorização do trabalho desenvolvido, relativamente à questão “Sinto-me valorizado no desempenho das minhas funções”, também cerca de metade do pessoal docente da ESMA e DDJ não expressa concordância, assim como alguns dos professores da EB1 Dr. António Torrado. Numa perspetiva global sobre a valorização de todo o corpo docente são também os professores da ESMA e da DDJ que exprimem menor concordância, a par da opinião expressa, também, pelo pessoal não docente.

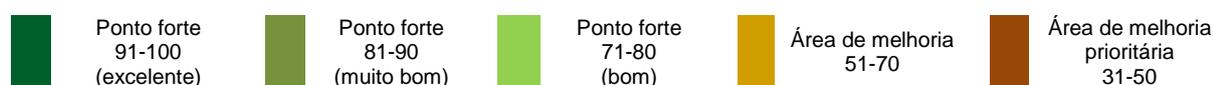
A neutralidade ou discordância face à existência de recursos e tempo para a realização das tarefas é expressa por cerca de metade dos professores da DDJ e da ESMA, enquanto que nas EB1 Dr. António Torrado e EB1 de Lopas algumas respostas incidiram também nestas opções. No que se refere à existência de espaços de trabalho para o pessoal docente, a neutralidade ou a discordância é manifestada em todas as escolas, embora em menor grau na EB1 n.º1 de Mira Sintra e no JI n.º2.

3.1.4. Parcerias e recursos

Este ponto tem por base o critério 4 do CAF e prende-se com o planeamento e gestão de parcerias e a existência de recursos que asseguram o funcionamento eficaz do Agrupamento, em termos financeiros, tecnológicos e de infraestruturas. Embora os itens deste critério pudessem ser mais desenvolvidos, optámos por colocar os referentes a instalações e serviços nos critérios 6 e 7, a fim de identificar o grau de satisfação dos diferentes grupos de inquiridos.

Tabela 6: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 4

Critério 4 – Parcerias e recursos		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Eficácia do programa INOVAR no apoio ao trabalho docente		
Existência de política de inovação no apoio a atividades, projetos e parcerias		
Contributo das parcerias na resposta a necessidades e resolução de problemas		
Motivação dos alunos para a participação em projetos dinamizados por outras instituições		
Divulgação eficaz de informação dentro da escola		
Disponibilização de materiais e equipamento pela biblioteca escolar		
Regularidade na utilização de computadores e acesso à internet em sala de aula		
Acesso e prestação de informação e serviços no <i>site</i> do Agrupamento		



Tanto o pessoal docente como o não docente concorda com a existência de uma política de inovação que envolve o desenvolvimento de parcerias (72% e 79%), sendo que 71% do pessoal docente considera que as parcerias contribuem não só para responder a necessidades como também resolver problemas existentes no Agrupamento, concordando ainda com a afirmação de que os alunos são motivados a participar em atividades com outras instituições (77%).

Em termos de recursos importa referir que globalmente existe um baixo reconhecimento da prestação de informação e serviços através do *site* do Agrupamento, que reúne a concordância sobretudo do pessoal docente (79%), sendo esta mais positiva do que a opinião dos encarregados de educação (68%), dos alunos (62%) e do pessoal não docente (56%). Comparativamente, quando questionados sobre a divulgação de informação sobre serviços e atividades/projetos dentro da escola, 75% dos alunos, 82% do pessoal docente e 60% do pessoal não docente reconhece essa divulgação. A utilização regular de computadores e de acesso à internet nas salas de aula é reconhecido também por uma percentagem semelhante de alunos - 72%. Inquiridos sobre a disponibilização de equipamentos e recursos que facilitam ao acesso à informação em termos de biblioteca escolar, é novamente sobretudo o pessoal docente que os valoriza (83%), seguidos dos alunos (78%), do pessoal não docente (68%) - com 17% de inquiridos que assinalaram desconhecimento - e dos encarregados de educação (67%), tendo 13% assinalado igualmente desconhecimento relativamente a esses recursos. A utilização do programa INOVAR como auxiliar do trabalho dos docentes mereceu 89% de concordância deste grupo de inquiridos.

Relativamente ao item integrado nas áreas de melhoria – funcionamento do *site* do agrupamento - as respostas menos concordantes do pessoal docente situam-se maioritariamente ao nível do “Não Concordo Nem Discordo”, reunindo opiniões da ESMA, da DDJ, da EB1 António Torrado e no JI nº2. Também ao nível das respostas dos alunos como dos encarregados de educação, estas situam-se maioritariamente ao nível do “Não Concordo Nem Discordo”, embora na ESMA e na DDJ se verifique

um número significativo de alunos que assinalam “Discordo” e “Discordo Totalmente”. Quando questionados sobre a sua utilização do *site* da escola/Agrupamento, são os encarregados de educação da ESMA que manifestam menor concordância com a afirmação, embora com referências também de assinalar nas respostas referentes à DDJ, EB1 das Lopas, Dr. António Torrado e n.º1 de Mira Sintra.

3.1.5. Processos

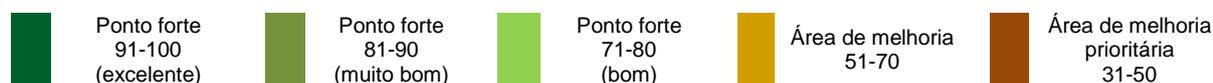
A análise dos processos baseia-se no critério 5 da CAF, de acordo com o qual é importante avaliar a forma como processos-chave “contribuem efetivamente para o cumprimento da missão da instituição de ensino e formação” (p. 29). Estes incidem sobre o processo de ensino e a formação, incluindo programas, estruturas, métodos e avaliações, e sobre o processo cívico – atitudes, cidadania e participação.

Tabela 7: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 5

Critério 5 - Processos		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Ligação entre a escola e a família		
Obtenção pelos EE de informações pertinentes junto do educador/ professor titular/diretor de turma		
Divulgação dos critérios de avaliação		
Conhecimento das regras de comportamento por alunos e EE		
Esforço para a obtenção de resultados positivos (perspetiva pessoal do alunos)		
Conhecimento dos critérios de avaliação por alunos e EE		
Conhecimento de regras de funcionamento por alunos e EE		
Incentivo dos docentes à obtenção de bons resultados pelos alunos		
Gestão articulada do currículo pelos docentes		
Contributo dos projetos para o enriquecimento das aprendizagens		
Aferição de critérios de avaliação às áreas disciplinares e alunos		
Conhecimento das atividades realizadas por alunos e EE		
Aplicação das regras de comportamento pelo pessoal docente e não docente		
Incentivo à participação dos encarregados de educação		
Contributo para um bom ambiente de trabalho em sala de aula (perspetiva individual dos alunos)		
Incentivo dos professores ao envolvimento dos alunos nas atividades		
Envolvimento dos alunos nas atividades		
Existência de estruturas de apoio para casos de indisciplina		
Comparência e contatos regulares dos EE		
Diversidade e qualidade de atividades de enriquecimento curricular		
Existência de apoio adequado para alunos NEE		

Tabela 7: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 5 (cont.)

Critério 5 - Processos		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Existência de acompanhamento psicopedagógico e/ou orientação vocacional		
Conhecimento do regulamento interno por alunos e EE		
Conhecimento do projeto educativo por alunos e EE		
Contributo das APEE para o funcionamento das escolas/JI		
Contributo dos horários das turmas para gestão do tempo e das salas		
Contributo da constituição das turmas para bom ambiente de aprendizagem		
Contributo dos horários das turmas para o processo de aprendizagem		
Contributo eficaz dos apoios existentes para o trabalho docente		
Esforço dos alunos (colegas) para a obtenção de resultados positivos		
Existência de formação para encarregados de educação		
Contributo dos alunos (colegas) para um bom ambiente de trabalho na turma		



Uma das componentes fundamentais da ligação entre a escola e a família passa pela atuação dos educadores, professores titulares e diretores de turma, e que é considerada eficaz por 83% dos alunos, 93% dos docentes e 97% dos encarregados educação, os quais consideram obter informações pertinentes sobre os seus educandos (98%). Contudo, embora os encarregados de educação tenham uma boa perceção em termos da sua comparência na escola e da realização de contactos regulares com os responsáveis pelas turmas (93%), tanto os alunos com os docentes apresentam uma opinião menos positiva sobre esta comparência (67% e 61%). O pessoal docente considera maioritariamente existir incentivo à participação dos encarregados de educação nas atividades da escola/JI (83%), com um nível inferior de concordância por parte dos próprios encarregados de educação (78%), a maioria dos quais discorda da existência de oferta de formação a eles destinada (48%). O contributo das associações de pais para o bom funcionamento das escolas/JI é reconhecido por apenas 65% dos encarregados de educação.

Mais concretamente em termos do processo de ensino/aprendizagem, o pessoal docente reconhece, de forma alargada, a divulgação dos critérios de avaliação (96%), ajustados à realidade do público escolar (87%), o que vai ao encontro do seu conhecimento por alunos e encarregados de educação (86% e 93%). Relativamente à oferta de atividades extracurriculares diversificadas, uma percentagem semelhante de alunos e encarregados de educação (72% e 73%) concorda a sua existência e 87% do pessoal docente reconhece que as atividades promovidas pelos projetos enriquecem as aprendizagens. 80% dos alunos e 92% dos encarregados de educação concordam com o conhecimento das atividades realizada nas escolas /JI.

Um dos aspetos que contribui para o sucesso educativo prende-se com o incentivo à obtenção de bons resultados pelos alunos, que os mesmos e os seus encarregados de educação consideram existir (84% e 93%). Quando questionados sobre o esforço para a obtenção de bons resultados e o contributo para um bom ambiente de trabalho em sala de aula, os alunos têm uma perceção mais positiva da sua própria atitude (91% e 81%), do que a atitude dos seus colegas de turma (56% e 46%). 78% dos alunos reconhece a existência de incentivo dos docentes à participação dos alunos nas atividades e 73% considera que há um envolvimento dos alunos nas atividades.

O conhecimento pelos alunos do projeto educativo (53%) é muito inferior em termos de concordância quando comparado com conhecimento do regulamento interno (75%) e do conhecimento mais específico das regras de funcionamento da escola (91%). Em termos mais gerais, apenas 63% dos encarregados de educação concorda com o conhecimento dos documentos orientadores da escola/Agrupamento, mas à semelhança dos alunos, uma percentagem mais elevada refere conhecer as regras de funcionamento da escola (87%). A questão do conhecimento das regras de comportamento pelos alunos e encarregados de educação (90% e 97%) pode ser cruzado com a percentagem de concordância com a aplicação destas regras pelo pessoal docente (87%) e pessoal não docente (84%).

Embora o contributo dos apoios existentes para o trabalho docente (ASE, apoio disciplinar, ...) mereça apenas 55% de concordância deste grupo de inquiridos, o apoio prestado aos alunos com necessidades educativas especiais merece a concordância de 73% do pessoal docente e 71% do pessoal não docente. Comparativamente, a existência de acompanhamento psicopedagógico e/ou orientação vocacional adequado obtém apenas 66% de opiniões concordantes do pessoal não docente, com 13% de inquiridos a optar pela opção "Não sei", e 63% do pessoal docente.

Em termos da organização e funcionamento das turmas, apenas 64% do pessoal não docente concorda que os horários contribuem para uma boa gestão do tempo e das salas de aula e apenas 60% concorda que estes contribuem para um bom processo de aprendizagem, enquanto apenas 61% concorda que o processo de constituição das turmas contribui para a otimização deste processo.

Neste critério dos Processos incluímos ainda a análise da perceção sobre a autoeficácia dos docentes ao nível da gestão da sala, do processo de ensino-aprendizagem e do envolvimento dos alunos, verificando-se ser na última dimensão – envolvimento - que os docentes mostram menor percentagem de reconhecimento da sua eficácia, nomeadamente em termos de envolvimento dos alunos desmotivados, valorização da escola e das aprendizagens e motivação para a obtenção de bons resultados. A melhor apreciação prende-se com a capacidade de gerir a sala de aula - cumprimento de regras, controlo de comportamento desadequado e implementação de rotinas promotoras de bom clima de trabalho – e em seguida surge a apreciação do processo de ensino-aprendizagem – utilização de estratégias de avaliação diversificadas, promoção do interesse através de questões desafiantes e melhoria de aprendizagens através de diversificação de abordagens aos mesmos conteúdos.

Em termos das áreas de melhoria, uma das que salienta com sendo mais transversal nas respostas é a falta de conhecimento dos documentos orientadores de escola, com um nível significativo de respostas situadas em “Não Concordo, Nem Discordo” e “Não Sei”, pelo que importa ter em atenção se a dificuldade se situa em aceder aos mesmos, se existem falhas na sua divulgação ou falta de disponibilidade e/ou interesse para os conhecer. O contributo dos horários e da constituição das turmas para potenciar a gestão das salas e o processo de ensino aprendizagem mereceram sobretudo respostas por parte do pessoal docente e não docente situadas no “Não Concordo, Nem Discordo” e “Não Sei” e, na questão ligada à formação de turmas e aprendizagens estas respostas incidiram na ESMA e na DDJ. A existência de acompanhamento psicopedagógico e/ou orientação vocacional adequados mereceram também mais expressões de neutralidade e discordância na ESMA, DDJ e EB1 António Torrado e o contributo eficaz dos apoios existentes nas escolas para o trabalho docente obtiveram sobretudo a expressão de “Não Concordo, Nem Discordo” nas mesmas escolas, com maior expressão de discordância na ESMA. Relativamente à perceção dos alunos face ao esforço dos colegas para obter resultados positivos e o seu contributo para um bom ambiente de trabalho, os alunos da ESMA e DDJ foram menos concordantes, com referências discordantes também nas EB1 nº1 e nº2 de Mira Sintra e Dr. António Torrado.

3.1.6. Resultados orientados para alunos e encarregados de educação

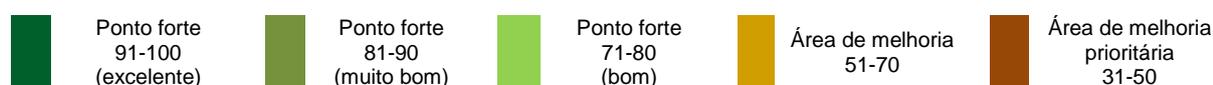
De acordo com o manual CAF, o enfoque da avaliação desloca-se, dos meios para os resultados a partir do critério 6, no âmbito dos quais se medem as perceções, ou seja, o que os colaboradores, os alunos/formandos e a sociedade pensam da organização. Começamos, assim, pela análise da satisfação dos “clientes” – alunos e encarregados de educação.

Tabela 8: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 6

Critério 6 – Resultados orientados para alunos e encarregados de educação		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Satisfação pela frequência desta escola/ JI		
Existência de apoio / acompanhamento dos alunos		
Boa relação entre alunos, professores e funcionários		
Confiança no trabalho realizado no Agrupamento		
Qualidade do ensino / das atividades educativas		
Rigor e clareza na avaliação dos alunos		
Segurança nas escolas/ JI		
Satisfação individual em frequentar a escola		
Qualidade das instalações para a prática desportiva		
Existência de boas condições de conservação e higiene		
Segurança sentida pelos alunos no percurso escola-casa		
Satisfação pela forma de tratamento na escola		
Adequação dos espaços de recreio e convívio		

Tabela 8: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 6 (cont.)

Critério 6 – Resultados orientados para alunos e encarregados de educação		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Funcionamento dos serviços		
Resolução adequada de problemas de indisciplina		
Bom ambiente entre alunos durante os intervalos		
Adequação do equipamento tecnológico		
Exigência do ensino		
Qualidade dos resultados dos alunos		
Existência de tranquilidade e respeito na sala de aula		
Funcionamento e qualidade do refeitório e/ou bar		
Conforto das salas de aula		



Uma percentagem de 76% dos alunos exprime gosto em frequentar a escola, o que contrasta com 92% dos encarregados de educação que confirmam esse gosto, sendo que 86% afirma confiar no trabalho realizado no Agrupamento. O relacionamento entre os alunos e os outros elementos da comunidade educativa é visto por estes como sendo bastante positivo (entre 84% e 88%), sendo ainda mais positiva na perspetiva dos encarregados de educação (93% a 97%). A maioria dos alunos considera ser bem tratada na escola (76%), mas apenas 64% dos alunos refere a existência de bom ambiente nos intervalos.

Embora 89% dos encarregados de educação e 81% dos alunos considerem existir um ensino de qualidade, este é considerado exigente somente por 65% dos alunos. A perceção sobre os “bons resultados” dos alunos merece, em geral, um baixo nível de concordância, sendo a dos alunos a mais elevada (68%) e diminuindo em termos da opinião dos encarregados de educação (57%). Apesar de existir uma perceção pouco favorável dos resultados dos alunos, o rigor e a clareza na avaliação merece a concordância de 80% dos mesmos e 90% dos encarregados de educação, possivelmente decorrente da divulgação eficaz destes critérios, já referida no ponto anterior. É de salientar que os encarregados de educação têm uma excelente apreciação do apoio e/ou acompanhamento prestado aos seus educandos (92%).

Diretamente associadas aos resultados podem ser analisadas as perceções sobre o cumprimento de regras e disciplina essenciais na criação de um ambiente favorável às aprendizagens, nomeadamente a existência de “tranquilidade e respeito na sala de aula”. São os alunos que manifestam a opinião mais discordante nesta questão (apenas 48% de concordância), enquanto os encarregados de educação expressam uma opinião mais favorável (62%). A capacidade das escolas em resolver problemas de indisciplina apenas merece a concordância de 68% dos alunos e 66% dos encarregados de educação.

O sentimento de segurança na escola é reconhecido por 75% dos alunos e 84% dos encarregados de educação, sendo que 77% dos alunos refere sentir-se seguro no percurso escola-casa.

A qualidade das instalações merece, em geral, uma apreciação menos favorável, nomeadamente no que se refere ao conforto das salas de aula (51% de alunos e 50% dos encarregados de educação) ao equipamento tecnológico (56% e 57%) e ao funcionamento e qualidade do refeitório/bar (52% e 49%). Os itens seguintes obtiveram maior grau de concordância mas ainda a evidenciar necessidades de melhoria: a conservação e higiene das instalações (63% e 78%) e o funcionamento dos serviços, embora os pais se tenham reportado aos serviços administrativos (65% e 75%). Verifica-se, nestes dois últimos itens que a integração destas dimensões dentro das áreas de melhoria se deve à opinião dos utilizadores. Os alunos e os encarregados de educação mostram ainda concordância com a adequação de espaços de recreio e convívio (74% e 70%) e com a qualidade dos espaços desportivos (79% e 72%).

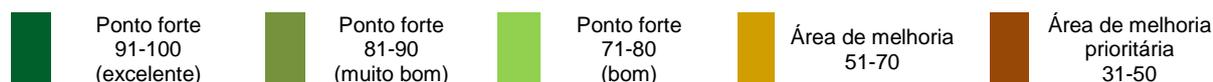
No que se refere às áreas de melhoria, as opiniões menos concordantes foram identificadas em diferentes escolas, sempre com maior incidência relativa nos alunos e encarregados de educação da ESMA e na DDJ, tendo os serviços merecido pior apreciação por parte dos encarregados de educação da ESMA. Quanto à qualidade do refeitório/ bar é expressa menor concordância na ESMA, seguida da DDJ. No que se refere aos espaços de recreio e convívio e o conforto das salas de aula, os níveis de neutralidade e discordância dos encarregados de educação incluem todas as escolas, com alguma expressão no 1º Ciclo. A falta de adequação do equipamento tecnológico merece ainda a concordância dos encarregados de educação e dos alunos da maioria das escolas. A existência de um ensino exigente e a qualidade dos resultados dos alunos obtiveram sobretudo a neutralidade ou discordância dos alunos e encarregados de educação da ESMA, seguida da DDJ com uma significativa expressão de neutralidade em termos da qualidade dos resultados. Finalmente no cumprimento de regras em sala de aula e na resolução de problemas de indisciplina, os resultados incidem nas duas escolas já referidas, com destaque para a ESMA, seguida da DDJ, com algumas referências menos concordantes em todas as escolas do 1º Ciclo.

3.1.7. Resultados orientados para o pessoal docente e o não docente

Na sequência da análise do ponto anterior, apresentamos seguidamente à avaliação das perceções do pessoal docente e não docente sobre diversos aspetos do funcionamento da unidade orgânica – critério 7.

Tabela 9: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 7

Critério 7 – Resultados orientados para o pessoal docente e não docente		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Satisfação em trabalhar na escola/ JI		
Relação com alunos		
Segurança nas escolas/ JI		
Existência de um bom clima de trabalho nas escolas/JI/ Agrupamento		
Condições de conservação e higiene das instalações		
Funcionamento dos serviços		
Adequação do equipamento tecnológico		
Resolução adequada de problemas de indisciplina		
Exigência do ensino / atividades educativas		
Circulação da informação		
Adequação dos espaços de recreio e convívio		
Qualidade das instalações		
Tranquilidade e respeito na sala de aula		
Funcionamento adequado e qualidade do refeitório e/ou bar		
Qualidade dos resultados dos alunos		
Comportamento dos alunos fora da sala de aula		



Numa apreciação global, o pessoal docente e não docente mostram satisfação em trabalhar nas escolas/JI (90% e 95%), confirmando a existência de uma boa relação com os alunos (95% e 98%). A existência de um bom clima de trabalho merece uma apreciação excelente por parte dos docentes (93%), mas inferior por parte do pessoal não docente (82%).

A perceção sobre os “bons resultados” dos alunos merece, em geral, um baixo nível de concordância: 42% do pessoal docente 48% do pessoal não docente, sendo o ensino visto como exigente por apenas 62% e 59% destes inquiridos. Paralelamente aos resultados dos alunos, podem ser analisadas as perceções sobre a existência de tranquilidade e respeito na sala de aula, que o pessoal docente reconhece com uma área a requerer melhoria (62%). Chamados a pronunciar-se sobre a tranquilidade também fora da aula, apenas 49% do pessoal não docente concorda com esta apreciação e apenas 41% considera que o comportamento dos alunos é “bom”. A capacidade das escolas em resolver problemas de indisciplina merece a concordância de 74% do pessoal não docente, mas apenas de 63% do pessoal docente. A segurança é reconhecida como uma área excelente por estes inquiridos.

À semelhança das opiniões dos alunos e encarregados de educação, as instalações merecem uma avaliação pouco favorável, nomeadamente no que se refere à sua qualidade em geral (61% do pessoal docente e 58% do pessoal não docente), ao conforto das salas de aula (38% e 42%), ao bom funcionamento e qualidade do refeitório/bar (51% e 56%), à adequação dos espaços de recreio e

convívio (58% e 57%) e ao equipamento tecnológico (67% e 70%). O funcionamento dos serviços (74% e 65%), e a conservação e higiene das instalações (78% e 88%) são às dimensões que merecem melhores apreciações.

Foi ainda introduzida nos questionários um item destinado a avaliar o sentido de pertença e identificação com as escolas do Agrupamento e que incidia sobre grau de probabilidade de mudança de escola, caso essa mudança dependesse apenas da vontade dos inquiridos. Assim, se dependesse apenas da vontade dos docentes, a mudança de escola/JI seria “nada provável” ou “pouco provável” para 81% dos inquiridos, sendo que para apenas 6% esta mudança seria muito ou extremamente provável devido, sobretudo, à vontade de aproximação da residência e à atitude dos alunos/indisciplina. Muito semelhantes às respostas do corpo docente, para o pessoal não docente, esta mudança seria “nada provável” ou “pouco provável” para 80% dos inquiridos e apenas para 6% esta mudança seria muito ou extremamente provável devido a questões ligadas à segurança e ao mau relacionamento com colegas.

À semelhança dos resultados referentes a alunos e encarregados de educação, as respostas mais neutras ou discordantes do pessoal docente e não docente podem ser identificadas nas diferentes escolas. A maior incidência de neutralidade e/ou discordância quanto ao funcionamento dos serviços e qualidade do refeitório/bar, na perspetiva dos professores, centra-se na ESMA, com referência a estes último aspeto na EB1 Dr. António Torrado. A adequação dos espaços de recreio e convívio merece menos concordância do pessoal docente da DDJ, ESMA, EB1 de Lopas e n.º1 de Mira Sintra, com referências discordantes por parte do pessoal não docente da EB1 Dr. António Torrado e n.º2 de Mira Sintra. A (in)adequação do equipamento tecnológico é sobretudo apontada, em maior número, pelos docentes da DDJ, embora existam referências em todas as escolas. A falta de qualidade das instalações evidencia-se maioritariamente nas respostas do pessoal docente e/ou não docente da EB1 n.º2 de Mira Sintra, da EB1 de Lopas, do JI n.º2, da ESMA e da DDJ. A falta de conforto das salas de aula está associada praticamente a expressões de neutralidades e/ou discordância na totalidade das escolas.

As referências à (falta de) tranquilidade e respeito na sala de aula evidenciam-se nas respostas da ESMA (em maior percentagem) e da DDJ, embora esta com a maioria das respostas ao nível do “Não Concordo, Nem Discordo”. A resolução dos problemas de indisciplina é considerada uma área de melhoria sobretudo nestas duas escolas, com referências pontuais também nas EB1 Dr. António Torrado, Meleças e Lopas.

Finalmente, é de novo na ESMA e na DDJ que existe menor concordância quanto à existência de um ensino exigente, embora a maioria dos resultados se reportem a posições de neutralidade, com número mais elevado de discordantes na ESMA. A qualidade dos resultados dos alunos obtém maior discordância na ESMA e na DDJ, nesta última com maior número de respondentes que optaram por “Não Concordo, Nem Discordo”.

Ainda relacionado com o grau de satisfação, mas transversal a todos os grupos de inquiridos, procedeu-se a uma identificação de pontos fortes e áreas de melhoria através de um item de associação. A inclusão deste item visou verificar o reforço de aspetos já focados anteriormente e/ou colmatar áreas de recolha de informação que carecessem de maior número de dados. De acordo com o número de referências em cada uma destas dimensões, incluídos no item de seleção, podem ser identificados os aspetos mais referidos pelos diferentes grupos e a sua predominância em termos do número de referências, o que permitiu ordenar os itens por prioridades. A seleção dos itens desta lista teve por base a informação contida no último relatório de autoavaliação da ESMA e no projeto educativo do Agrupamento D. Domingos Jardo.

Tabela 10: Seleção de pontos fortes

Pontos fortes	Alunos	EE	PND	PD	Total de referências por item
Relação entre alunos, professores e funcionários	262	201	42	125	630
Qualidade do ensino	272	158	20	83	533
Apoio aos alunos	279	133	35	61	508
Segurança	227	105	27	36	395
Regras de funcionamento	203	76	6	18	303
Dinamização de atividades	112	53	16	85	266
Disciplina / Comportamento	95	57	12	9	173
Imagem exterior	75	61	16	19	171
Funcionamento dos serviços	75	42	18	26	161
Divulgação de informação	71	50	5	21	147
Qualidade dos recursos	76	14	6	21	117
Qualidade das instalações	68	34	4	8	114
Total de referências por grupo de inquiridos	1815	984	207	512	

Tabela 11: Seleção de áreas de melhoria

Áreas de melhoria	Alunos	EE	PND	PD	Total de referências por item
Qualidade das instalações	331	210	43	106	690
Disciplina / Comportamento	224	83	26	109	442
Imagem exterior	158	90	15	59	322
Qualidade dos recursos	146	86	17	52	301
Segurança	161	92	13	13	279
Funcionamento dos serviços	158	70	7	21	256
Divulgação de informação	94	74	24	31	223
Apoio aos alunos	104	47	4	43	198
Dinamização de atividades	95	74	12	12	193
Relação entre alunos, professores e funcionários	122	31	9	6	168
Regras de funcionamento	91	23	11	25	150
Qualidade do ensino	60	26	11	17	114
Total de referências por grupo de inquiridos	1744	906	192	494	

Da análise das tabelas acima verifica-se em primeiro lugar que foram selecionadas mais referências a pontos fortes (total de 3518) do que a áreas de melhoria (total de 3336). A relação entre os elementos

da comunidade escolar destaca-se como ponte forte tanto na globalidade dos inquiridos, como também para cada grupo. O apoio aos alunos assume igualmente um lugar de destaque pela valorização transversal que lhe é atribuída, sendo muito valorizado por alunos e encarregados de educação juntamente com a qualidade do ensino, também entre os aspetos mais referenciados pelos docentes. A segurança surge também destacada nas respostas dos alunos e encarregados de educação, embora se verifique também um número significativo de menções como área de melhoria. As regras de funcionamento são ainda valorizadas pelos alunos. Por oposição, nas áreas de melhoria, transversalmente e por grupo, é destacada a necessidade de melhorar a qualidade das instalações e salienta-se ainda o número de referências à (in)disciplina e a imagem exterior, que encarregados de educação e pessoal docente querem sobretudo ver melhorada. As opiniões dos alunos face às áreas de melhoria apresentam um elevado número de referências quanto à qualidade dos recursos, ao funcionamento dos serviços, à relação entre elementos da comunidade educativa e ao apoio aos alunos (as duas últimas selecionadas também maioritariamente como pontos fortes).

Quando se cruzam as referências de pontos fortes e aspetos a melhorar com as respostas de cada escola e JI, verifica-se que para as escolas do 1º Ciclo, a qualidade de ensino é sempre referido como ponto forte e a qualidade das instalações como aspeto a melhorar. Na DDJ e na ESMA o apoio aos alunos destaca-se como um ponto forte e a qualidade do ensino merece igualmente um número significativo de referências, embora sem a preponderância atribuída pelas escolas do 1º Ciclo. A necessidade de melhoria do comportamento é sobretudo referido igualmente nas duas escolas acima referidas. É de assinalar, contudo, que a maioria das referências dos docentes à necessidade de melhorar a imagem exterior (43 em 59 referências) se prende com as respostas obtidas na ESMA.

Em termos das respostas abertas dos alunos, num total de 95, constata-se a necessidade de melhoria de instalações (telheiros, espaços verdes, pisos, paredes, telhados, salas de aula) e recursos (materiais para a prática desportiva, acesso à internet e equipamento informático). A necessidade de higiene merece também referência, sendo especificada a higiene das casas de banho e limpeza das salas de aula. Alguns alunos referem igualmente a necessidade de fazer cumprir regras, de maior respeito entre alunos e direção e entre os alunos, a que se pode associar as menções a insegurança, necessidade de maior apoio em situações de violência, mais vigilância dentro e fora da escola e a prevenção do *bullying*. Quanto aos serviços, são referidos como aspetos a melhorar a quantidade e qualidade da comida servida no refeitório e/ou no bar, a possibilidade de aquecimento da comida trazida de casa, melhoria do atendimento no bar e nos pavilhões, o aumento da quantidade de funcionários e a melhoria do *site* das escolas e/ou do Agrupamento. Finalmente, em termos do ensino-aprendizagem, os alunos referem a necessidade de aumento do grau de exigência e maior diversidade das atividades curriculares e extracurriculares.

As 46 respostas abertas dos encarregados de educação incidem maioritariamente na dimensão da qualidade das instalações e no ensino-aprendizagem. Assim é referida a necessidade de melhorias interiores e exteriores: espaços verdes, substituição de piso exterior, higiene das casas de banho, climatização das salas de aula, telhados, escoamento de águas, necessidade de pontos de abrigo nos recreios e de equipamento lúdico (baloços e escorregas). Existem referências específicas a

necessidades de melhorias nos jardins de infância, cujas obras não devem, segundo um encarregado de educação depender da “carolice” dos pais e do pessoal não docente. No que se refere ao processo de ensino e aprendizagem, é referida a necessidade de reforço e diversidade das atividades de enriquecimento curricular, preferencialmente ligadas aos interesses dos alunos, a manutenção do mesmo docente nos quatro anos do 1º Ciclo, a redução de alunos por turma, a existência de maior incentivo ao envolvimento dos alunos, a possibilidade de opção por outra língua estrangeira, a existência de aulas de substituição correspondentes às disciplinas dos professores ausentes, um melhor ensino de Português e a existência de debates sobre métodos de ensino. Em termos de recursos, verificam-se referências à melhor gestão de entradas e saídas, a possibilidade de carregamento *online* do cartão, a existência de mais transportes para a escola, o aumento dos recursos humanos e a atualização do *site* da escola. À semelhança dos aspetos referidos pelos alunos são mencionadas questões ligadas à (in)disciplina – necessidade de controlo do *bullying*, melhoria do comportamento dos alunos e aplicação atempada de medidas disciplinares – à quantidade e qualidade das refeições, à necessidade de (maior) vigilância no recreio, refeitório e portaria, e a processos de transferência entre estabelecimentos do Agrupamento.

Finalmente, e ainda neste ponto de análise, no âmbito das oito respostas abertas do pessoal não docente existem referências à necessidade de reforço do pessoal não docente e da equipa do gabinete de apoio ao aluno, à rotatividade dos postos de trabalho, ao respeito/entendimento entre elementos do pessoal não docente e à oferta de atividades extracurriculares mais direcionadas para as expectativas e objetivos dos alunos.

No que refere às necessidades de melhoria referidas pelo pessoal docente (22 respostas), são incluídos diversos aspetos referentes a instalações: espaços exteriores para educação física, condições de luminosidade e localização de projetores nas salas. A melhoria de equipamentos inclui a necessidade de melhorar o acesso à internet. Os recursos humanos são também mencionados pelo pessoal docente, nomeadamente quanto à necessidade de melhoria dos mesmos e a necessidade de maior entreaajuda entre o pessoal docente e não docente. Nesta dimensão, são referidas as necessidades de equilibrar a distribuição de serviço a fim de evitar a sobrecarga dos docentes e de existir maior clareza na sua avaliação. Em termos de serviços, surge novamente a necessidade de melhoria do *site*, das funcionalidades do INOVAR e da qualidade das refeições. Quanto à disciplina/comportamento é referida a necessidade do reforço da autoridade do pessoal docente e não docente, aplicação de medidas disciplinares mais severas, a aplicação do regulamento interno e a melhoria da relação entre alunos. Considera-se igualmente a necessidade de mudança da duração das aulas para 60 minutos.

O pessoal docente faz ainda menção a aspetos mais específicos, como sejam a necessidade de melhorar a comunicação e a articulação, maior clareza da mesma entre chefias intermédias, maior regularidade da divulgação das informações do conselho geral e do conselho pedagógico, integração das propostas dos grupos de recrutamento / departamentos e maior articulação entre escolas do Agrupamento. É ainda referida a necessidade de melhoria da imagem da escola e da gestão das

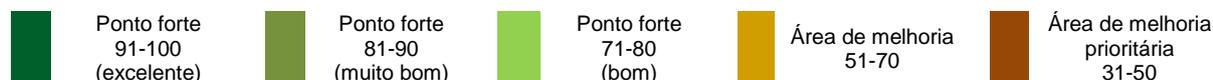
atividades, refeições e espaços de convívio para os cursos vocacionais, profissionais e CEF após o final das aulas do ensino regular e início da época de exames.

3.1.8. Impacto na sociedade

Este critério - 8 da CAF - mede o contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente, nomeadamente os impactos sociais (educação para a saúde, apoio ao desporto, formas de solidariedade, ...).

Tabela 12: Pontos fortes e áreas de melhoria - critério 8

Critério 8 – Impacto na sociedade		
Indicadores	Pontos fortes	Áreas de melhoria
Contributo do pessoal docente e não docente para uma boa imagem das escolas/JI/ Agrupamento (perspetiva individual)		
Recomendação da escola/JI a outros elementos da comunidade		
Existência de atividades de educação para a cidadania		
Preferência pela continuidade no Agrupamento		
Garantia de igualdade de oportunidades		
Existência de espaços e atividades que beneficiam a comunidade envolvente		
Imagem positiva do Agrupamento		
Imagem positiva da escola		
Participação em atividades de educação para a cidadania		



A oferta e participação em atividades que promovem a formação integral dos alunos, a qual pode incluir educação ambiental, educação para a saúde, solidariedade social, etc, merece a concordância de apenas 69% dos discentes, seguida de 78% dos encarregados de educação, com melhor apreciação pelo pessoal docente e não docente (88% e 81%). O pessoal docente e não docente concorda com a existência de espaços e atividades que beneficiam a comunidade envolvente (71% e 77%). O tratamento igualitário dos alunos, no cumprimento do princípio da equidade, obteve uma percentagem de reconhecimento inferior pelos alunos (60%) do que pelos restantes inquiridos (79%, 82% e 89%). À semelhança da questão anterior, são os alunos que expressam menor concordância com a existência de uma boa imagem da escola (61%) e do Agrupamento (63%), merecendo melhor reconhecimento pelos restantes inquiridos, com percentagens entre os 72% e 79%. Finalmente, quando questionados sobre se recomendariam a escola a outros (pais ou alunos) verifica-se uma atitude mais favorável da parte dos encarregados de educação (88%), pessoal não docente (91%) e pessoal docente (84%) do que dos alunos (72%), o mesmo acontecendo, quanto ao interesse em continuar a frequentar as escolas do Agrupamento (72% dos alunos e 86% dos encarregados de educação). Praticamente a totalidade do pessoal não docente como o docente concorda em como contribui individualmente para uma boa imagem das escolas/ JI / Agrupamento (97% e 98%).

As opiniões menos concordantes relativas à imagem da escola surgem associadas à ESMA e a discordância relativa à participação, por parte dos alunos, em atividades de cidadania evidenciam-se nas respostas da ESMA e da DDJ.

3.1.9. Resultados do desempenho chave

Neste ponto inclui-se a análise da evolução dos resultados dos alunos, uma das áreas de melhoria a considerar no plano de ação dos próximos anos e que deverá incidir sobre os resultados dos alunos, quer internos, quer externos, assim como sobre a qualidade do sucesso e o abandono escolar.

Importa lembrar que face à questão “Os resultados dos alunos são bons”, verificou-se um baixo nível de concordância por parte quer dos encarregados de educação, quer do pessoal docente e não docente. Embora 71% dos alunos mostrasse concordância com a afirmação, quando esta é cruzada com a sua opinião relativa ao investimento dos colegas de turma na obtenção de bons resultados, apenas 56% expressam concordância.

Os dados estatísticos abaixo apresentados foram facultados pela direção do agrupamento.

Tabela 13: Sucesso por ano e ciclo em 2013/2014 - ensino regular sem exames nacionais

Ano de escolaridade		% de alunos (1.ºP)	% de alunos (2.ºP)	% de alunos (3.ºP)
1.º		s.d.	s.d.	100
2.º		91,2	91,2	90,3
3.º		92,7	91,1	91,4
4.º		95,0	94,0	94,4
TOTAL 1º Ciclo		-	-	93,9
5.º		76,6	78,2	93,3
6.º		60,8	67,9	88,8
TOTAL 2º Ciclo		-	-	90,9
7.º	DDJ	67,8	66,1	89,4
	ESMA	60,6	63,8	82,4
8.º	DDJ	61,7	67,4	93,5
	ESMA	48,0	50,0	78
9.º	DDJ	64,6	73,0	93,4
	ESMA	42,8	46,6	88,8
TOTAL 3º Ciclo		-	-	87
10.º		58,2	60,9	78,9
11.º		62,7	66,7	74,2
12.º		63,0	54,6	48,4
TOTAL Sec.		-	-	67,2

Embora se verifique ao longo do ano letivo a existência de percentagens de sucesso acima dos 50% na maioria dos anos de escolaridade, destaca-se o facto de os resultados menos favoráveis se situarem no 3º Ciclo, nomeadamente nos dois primeiros períodos dos 8º e 9º anos da ESMA, distanciando-se dos obtidos nos mesmos períodos pelos alunos da DDJ. No entanto, esta distância esbate-se no 3º Período, sobretudo no 9ºano, registando-se uma melhoria considerável dos resultados em ambas as escolas. Esta diferença poderá dever-se a quatro ordens de razões: a melhoria no desempenho dos alunos, dado um maior investimento no último período; o número efetivo de alunos avaliados no final do ano, já excluídas as situações de absentismo ou abandono avaliadas com níveis inferiores a 3 nos períodos anteriores; um certo cariz “penalizador” da avaliação no 2º Período destinado a levar os alunos a um maior investimento nas aprendizagens; o resultado da ponderação pelo conselho de turma relativa a situações de eventual retenção (repetida), tendo em conta o seu caráter de excecionalidade.

A percentagem de sucesso do 12º ano é a única inferior no 3º Período, uma vez que qualquer aluno que apresente uma disciplina por concluir se encontra em situação de não aprovação.

O sucesso nas outras ofertas educativas consta da tabela seguinte, podendo verificar-se resultados negativos em duas das ofertas existentes. Dado tratar-se de percursos alternativos (PIEF, Cursos Vocacionais e CEF), os resultados podem considerar-se satisfatórios / bons, sendo de assinalar a importância da assiduidade na obtenção de classificações positivas.

Tabela 14: Sucesso por oferta educativa em 2013/2014

Oferta	% de alunos sem classificações inferiores a nível 3 ou 10 valores (% 3.ºP)
PIEF (2º Ciclo)	87,5
PIEF (3º Ciclo)	14,4
C. Vocacional Fotografia 1	50
C. Vocacional Fotografia 2	67
Cursos de Educação e Formação	23,5
Cursos Profissionais	s.d.

A análise da qualidade do sucesso, constante do quadro seguinte, indica que a obtenção de resultados positivos a todas as disciplinas refere-se a mais de 50% da população escolar no 1º Ciclo e no 12º ano nos dois primeiros períodos, alargando-se a mais anos de escolaridade na avaliação do 3º Período. Contudo, reitera-se a discrepância no 3º Ciclo entre as percentagens da ESMA e da DDJ, mais acentuadas nos 8º e 9º anos.

Tabela 15: Qualidade do sucesso em 2013/2014 – ensino regular

Ano de escolaridade	1.ºP			2.ºP			3.º P			
	N.º de alunos sem classificações inferiores a nível 3 ou 10 val. (%)			N.º de alunos sem classificações inferiores a nível 3 ou 10 valores (%)			N.º de alunos sem classificações inferiores a nível 3 ou 10 valores (%)			
1.º	86,5			88,6			86,4			
2.º	81,4			81			81			
3.º	79,3			77,6			80,7			
4.º	77,3			77,4			83,3			
Total 1º Ciclo	-			-			82,9			
5.º	42,7			45,8			61,3			
6.º	42,9			42,1			54,5			
Total 2º Ciclo	-			-			57,5			
7.º	DDJ	44		44,1		55,2				
	ESMA	29,9		28,3		42				
8.º	DDJ	38,5		45,7		51,6				
	ESMA	10		13,9		21,1				
9.º	DDJ	39,1		38,1		45,9				
	ESMA	13,9		10,8		22,4				
Total 3º Ciclo	-			-			37,8			
10.º	34,1			32,1			44,4			Alunos inscritos a todas as disciplinas
11.º	28,4			30,0			40,3			
12.º	53,4			51,5			77,4			
Total E. Secundário	-			-			52,8			

As tabelas seguintes permitem identificar o sucesso por ciclo e disciplina, reforçando alguns dos problemas mencionados anteriormente e que são objeto de definição de algumas estratégias de melhoria no ponto 5 deste relatório.

Tabela 16: Sucesso por área disciplinar no 1º Ciclo em 2013/2014 – ensino regular

Área Disciplinar	1ºP				2ºP				3º P			
	1.º	2.º	3.º	4.º	1.º	2.º	3.º	4.º	1º	2º	3º	4º
Português	89,7	86,4	91,2	94,8	89,5	84,6	87,8	94,4	88,2	88,3	91	95,2
Matemática	93,9	87,8	73,1	80,8	93,3	88,3	85,8	81	94,8	85,5	86,1	87
Estudo do Meio	99,5	94,4	80,8	95,3	100	94,4	92,3	97,4	100	94,9	93,4	97
Apoio ao Estudo	89,3	93,9	77,7	80,8	91,9	92,5	89,4	94,4	92,5	90,7	91,4	95,7
Educação p/a Cidadania	96,3	95,3	77,2	79,8	99,1	96,7	91,9	93,5	97,6	96,7	89,8	96,5
Expressão Artística	98,6	98,6	84,5	88,3	100	98,6	99,2	100	100	99,1	99,2	99,6
Exp. Físico-Motoras	100	100	85,5	88,3	100	99,5	100	100	-	-	-	-

Tabela 17: Sucesso por disciplina/área no 2º Ciclo em 2013/2014 – ensino regular

Disc.	1º P		2ºP		3º P	
	5.º	6.º	5.º	6.º	5º	6º
PORT	76	65,2	81,1	70,9	85,5	84,5
PLNM	100	76,9	100	46,2	100	91,7
ING	84,3	70,2	75,7	75,3	88,2	84,4
HGP	80,8	74	80,3	77,2	89,5	91,4
MAT	55,3	49,8	58,3	55,7	70,9	61,9
CN/ BG	86	78,5	86	89,3	93,3	94,1
EV	95,8	92,9	91,1	96,3	95,8	99
ET	94,6	78,2	96,4	90,6	98,2	97,6
EM	82,4	88,5	95,1	95,1	98,7	99
EF	95,8	89,6	97	93,5	98,3	s.d.
EMRC	100	100	100	100	100	100
Of.Art.	92,9	-	100	-	100	-

Tabela 18: Sucesso por disciplina/área no 3º Ciclo em 2013/2014 – ensino regular

Disc.	1º P			2º P			3º P		
	7.º	8.º	9.º	7.º	8.º	9.º	7º	8º	9º
PORT	59,9	62,4	62,7	64,2	66,5	63,2	79,2	82,3	89,6
PLNM	75	73,3	100	53,9	57,9	69,2	63,6	80	100
ING	69	56,4	46,5	70,1	54,3	57,2	78,8	70,4	68,8
FR	81,3	79,4	70,4	76,9	72,9	76,3	84,6	87,2	89,1
HIST	63,3	55,9	59,1	66,5	62,9	67,2	77,9	76	82,4
GEO	63,8	53,9	69,4	62	59,1	70,3	80,6	73,5	90,7
MAT	52,1	40,7	42,3	49,2	47,1	36,8	59	59,2	48,2
CN/ BG	87,5	78,4	88,1	86	84,3	85,7	92,1	91,3	94,3
FQ	77,1	78,9	72,5	85,1	70	82,6	93,4	84,6	94,5
EV	90,7	94,7	90,8	91,5	87,5	87,3	96,6	97,5	98,9
ET	84,5	-	-	93,2	-	-	98,2	-	-
EF	89,8	91,4	94,7	92,7	90,7	90,3	97	96,5	97,5
EMRC	84,4	64,3	100	96,4	90	100	100	100	100
TIC	-	86,2	-	-	91,8	-	-	96,3	-
Of. Art.	-	-	-	-	-	-	97,4	98,2	-

Tabela 19: Sucesso por disciplina/área no ensino secundário em 2013/2014 – ensino regular

Disc.	1º P			2ºP			3ºP		
	10º	11º	12º	10º	11º	12º	10º	11º	12º
PORT	69,7	53,5	63,3	78,7	60	68,5	92,2	66,1	75
PLNM	100	100	100	100	100	75	100	100	100
ING	76,7	79,1	90,6 ⁹	75	78,6	93,9	78,3	81	100
FRA	33,3	50	-	48	53,3	-	66,7	75	-
HIST	50,9	71	56,5	52,8	71,9	75	76,5	86,7	89,5
GEO	67,4	56,1	83,3	63,3	58,5	77,3	79,2	71,8	86,4
MAT	44,4	44,9	63,9	47,2	48,7	69	50	50	80,8
CN/ BG	80,6	80	87,5	83,3	73,7	90,9	88,9	83,3	95,2
FQ	58,3	55	-	62,9	50	-	68,6	57,9	-
EF	98,8	88,3	98,3	98,8	95	98,2	100	96,5	100
FILOS.	75,3	83,6	-	72,9	70,5	-	84,3	86,2	-
MACS	65,4	50	-	51,9	53,4	-	62,8	61,5	-
ECON	-	50	-	-	66,7	-	-	66,7	-
PSIC	-	-	84,9	-	-	90	-	-	96,6

⁹ Inglês, Biologia, Psicologia B e Geografia C são disciplinas anuais de opção no 12º ano.

Nos 5º e 6º anos verifica-se que a disciplina de Matemática é aquela que revela percentagens mais baixas de sucesso, situação que se agrava no 3º Ciclo e no ensino secundário, com exceção do 12º ano, em que existem alunos que já não se encontrarão a frequentar ou terão anulado a matrícula nessa disciplina.

Tabela 20: Resultados obtidos nas provas de aferição e provas finais nacionais em 2014 - % de sucesso

Prova	4º ano	6º ano	9º ano	11º ano		12º ano	
				1ªF	2ª F	1ª F	2ªF
Português	68,4	55,9	44,8	-	-	56,8	27,7
Matemática	43,8	29,8	17,6	-	-	12,3	9,1
História A	-	-	-	-	-	58,6	75
Física e Química A	-	-	-	15	0	-	-
Biologia e Geologia	-	-	-	31,4	12,5	-	-
Matemática Aplicada às Ciências Sociais	-	-	-	34,5	22,2	-	-
Geografia A	-	-	-	48,8	40	-	-

Da análise dos dados acima apresentados, podemos verificar, sobretudo, os resultados nas disciplinas de Português e Matemática nos diferentes anos e níveis de ensino, assinalando-se um decréscimo da percentagem de sucesso entre o 4º ano e o 9º ano, sendo esta em Matemática sempre negativa. No 12º ano as percentagens são mais elevadas, embora nem todos os alunos inscritos na escola realizem os exames, devido a não obtenção de classificação para admissão ao mesmo. Nas restantes disciplinas bienais de formação específica, os resultados são essencialmente negativos, embora nem sempre impeditivos da conclusão do 12º ano, devido ao cálculo da média com a classificação interna obtida pelos alunos. Contrastando com os resultados negativos, História A é a disciplina em que se obtêm melhores resultados.

Torna-se difícil retirar ilações destes resultados, uma vez que estes podem variar anualmente em função do perfil dos alunos finalistas e do grau de dificuldade das provas de exame. Contudo, deve assinalar-se o facto de os resultados obtidos na 2ª fase serem maioritariamente inferiores aos da 1ª fase, uma vez que a esta acedem os alunos reprovados na fase anterior.

Na sequência da análise dos resultados importa avaliar os resultados do concurso nacional de acesso ao ensino superior. Assim, na 1ª fase deste concurso, dos 110 alunos que tencionavam candidatar-se 37 formalizaram essa candidatura, tendo sido colocados 28, a maioria dos quais na primeira opção, que incluiu os cursos de Gestão, Sociologia, Economia, Gestão de Recursos Humanos, Direito, Bioquímica, Engenharia de Telecomunicações e Informática, Engenharia Informática e de Computadores, Estudos Europeus e Serviço Social, a maioria dos quais a funcionar em Lisboa. Na 2ª fase, dos 47 alunos que tencionavam candidatar-se, apenas 15 o fizeram, sendo colocados 7 alunos na 1ª opção em Estudos Europeus, Gestão de Empresas e Enfermagem.

Tabela 21: Atribuição dos quadros de excelência e de honra 2013/2014

Ano de escolaridade	Nº alunos Quadro de Excelência	Nº alunos Quadro de Honra	Nº alunos Menção Honrosa
1.º	15	22	---
2.º	7	27	---
3.º	7	10	---
4.º	14	20	---
5.º	10	19	39
6.º	8	19	47
7.º	6	11	31
8.º	4	6	8
9.º	1	4	5
10.º	2	1	7
11.º	0	2	2
12.º	2	4	10
Prof. 1º ano	0	0	2
Prof. 2º ano	0	0	1
Prof. 3º ano	0	1	5
Total	76	146	157

Na atribuição de diplomas no final do ano, verifica-se que apenas 20% dos alunos integrados nestes quadros obtêm menções de excelências (médias de nível 5 ou 18 valores), correspondendo a uma percentagem de 15% do total dos alunos a frequentar o Agrupamento.

Tabela 22: Absentismo por ano e ciclo em 2013/2014 - ensino regular

Ciclos	Ano	Total dos 3 períodos			
		N.º alunos	Nº faltas justificadas	Nº faltas injustificadas	Média de faltas por aluno
Jl	Total	242	3332	1483	6,1
1º ciclo	1.º	213	1420	103	0,5
	2.º	216	1159	21	0,1
	3.º	244	938	214	0,9
	4.º	234	1843	593	2,5
	Total	907	5360	931	1
2º ciclo	5.º	240	5635	775	3,2
	6.º	297	6620	3939	13,3
	Total	537	12255	4714	8,8
3º ciclo DDJ	7.º	113	3120	2027	17,9
	8.º	93	3031	430	4,6
	9.º	61	181	170	2,8
3º ciclo ESMA	7.º	119	3889	3515	29,5
	8.º	109	3786	8827	81
	9.º	134	2640	4801	35,8
3º ciclo GERAL	7.º	132	7009	5542	42
	8.º	202	6817	9257	45,8
	9.º	195	2821	4971	25,5
	Total	629	16647	19770	31,4

Tabela 22: Absentismo por ano e ciclo em 2013/2014 - ensino regular (cont.)

Ciclos	Ano	Total dos 3 períodos			
		N.º alunos	Nº faltas justificadas	Nº faltas injustificadas	Média de faltas por aluno
Ensino Secundário	10º	91	1588	1862	20,5
	11º	64	2081	791	12,3
	12º	66	586	763	11,6
	Total	221	4255	3416	15,5

Tabela 23: Taxa de interrupção em 2013/2014 - ensino regular

Ciclo	N.º total de alunos			
	Nº de alunos inscritos	Anulações de Matrícula	Abandono no decurso do ano	Retenções por excesso de faltas
Educação Pré- Escolar	242	0	0	0
1º Ciclo	917	0	10	0
2º Ciclo	545	0	7	2
3º Ciclo	766	10	14	46
Ensino Secundário	243	20	3	7

Tabela 24: Taxa de interrupção em 2013/2014 - outras ofertas educativas

Ciclo	N.º total de alunos			
	Nº de alunos inscritos	Anulações de Matrícula	Abandono no decurso do ano	Retenções por excesso de faltas
PIEF 2º Ciclo	8	0	1	0
PIEF 3º Ciclo	12	0	5	0
Curso Vocacional 1	23	1	0	0
Curso Vocacional 2	21	0	0	0
CEF	17	0	0	0
Cursos Profissionais (E. Secund.)	158	18	0	0

Nos dados apresentados nas tabelas acima, destaca-se uma maior taxa de absentismo no 3º Ciclo, que se deve sobretudo aos números de faltas dos alunos nos 8º e 9º anos a frequentar a ESMA, pelo que importa acionar medidas destinadas a reduzir de forma gradual o absentismo, como se verifica nas percentagens referentes à DDJ.

Tabela 25: Número de ocorrências em 2013/2014 (1º e 2º Períodos)

Ciclo	1ºP		2ºP	
	Nº de ocorrências	N.º alunos envolvidos	Nº de ocorrências	N.º alunos envolvidos
1º Ciclo	29	23	27	20
2º Ciclo	78	57	103	74
3º Ciclo	41	36	94	73
E.Secundário	0	0	1	1
Total	148	116	225	168

Tabela 26: Medidas corretivas e medidas disciplinares sancionatórias

Ciclo / Oferta Educativa	Medidas corretivas		Medidas disciplinares sancionatórias	
	N.º MC	N.º alunos envolvidos	N.º MDS	N.º alunos envolvidos
1º Ciclo	0	0	0	0
2º Ciclo	22	35	16	24
3º Ciclo	12	13	28	26
Ensino Secundário	0	0	3	3
Cursos CEF/PIEF/Profissionais	10	10	52	45
Total	44	58	99	98

Em termos de (in)disciplina, destaca-se o número significativo de ocorrências, em especial nos 2º e 3º Ciclos, com ainda um número mais significativo de medidas corretivas no 2º Ciclo e disciplinares sancionatórias no 3º Ciclo. Salienta-se, ainda, o número elevado de medidas associadas a ofertas educativas constantes do quadro acima, o que pode ser explicado pelo perfil de alunos que nelas são integrados e que incluem historiais de retenção, absentismo, abandono e/ou indisciplina, assim como falta de hábitos de trabalho ou estudo.

4. Sistematização de pontos fortes e áreas de melhoria

Procederemos seguidamente a uma sistematização dos principais pontos fortes e áreas de melhoria, de forma a identificar quais as dimensões do Agrupamento que importa reforçar a curto prazo na criação de um clima de escola favorável ao trabalho e às aprendizagens – a “celebração do sucesso” como é referido no manual CAF - e os aspetos que requerem maior investimento, devendo ser definido um plano de intervenção faseado¹⁰ para os mesmos. A segunda tabela incluída neste ponto faz o cruzamento entre pontos fracos, pontos fortes, constrangimentos e potencialidades identificadas pela avaliação externa em 2011 e os dados recolhidos na presente autoavaliação.

¹⁰

Inserem-se aqui os pontos fortes baseados na escala adotada e identificados mais transversalmente como excelentes e os pontos fracos considerados áreas de melhoria. Foram ainda incluídos os itens com maiores referências das tabelas 10 e 11 (grau de satisfação).

Tabela 27: Sistematização de pontos fortes e áreas de melhoria

Agrupamento de Escolas Aqualva Mira Sintra	
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Empenho das lideranças de topo e intermédias; • Monitorização do desempenho dos alunos, da implementação de atividades e do desenvolvimento do currículo; • Ambiente de trabalho favorável à colaboração e partilha; • Relação entre alunos, professores e funcionários; • Ligação entre a escola e a família assente no trabalho dos educadores, professores titulares e diretores de turma; • Divulgação de informação relativa às aprendizagens (critérios de avaliação) e atitudes e valores (regras de comportamento); • Apoio / acompanhamento prestado aos alunos; • Satisfação sentida pelos encarregados de educação pela frequência de escolas do agrupamento; • Empenho do pessoal docente e não docente em permanecer no Agrupamento e contribuir para uma boa imagem do mesmo.
Área de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação criteriosa e monitorização de estratégias de melhoria dos resultados, das quais decorram efeitos positivos nas aprendizagens; • Envolvimento da comunidade escolar na elaboração e revisão dos documentos orientadores e divulgação alargada dos mesmos; • Condições de trabalho do pessoal docente e não docente – distribuição do serviço, avaliação, valorização de funções; • Utilização e eficácia do <i>site</i> do Agrupamento; • Gestão dos horários, constituição das turmas e maior eficácia dos apoios existentes, a fim de promover um ambiente mais favorável às aprendizagens; • Qualidade das instalações e equipamentos; • Funcionamentos dos serviços, incluindo o refeitório e/ou bar; • Disciplina; • Resultados dos alunos; • Exigência do ensino.

Tabela 28: Resultados da avaliação externa 2011 e cruzamento com a presente autoavaliação

	Agrupamento de Escolas D. Domingos Jardo (2011)	Escola Secundária Matias Aires (2011)	Agrupamento de Escolas Aqualva Mira Sintra (2014)
Pontos fortes	Diversificação / Abrangência da oferta educativa e formativa; abrangência do currículo; procura de resposta a necessidades.		Valorização do apoio e acompanhamento prestado aos alunos; empenho das lideranças em encontrar soluções para problemas de alunos e encarregados de educação.
	Empenho dos profissionais.		Interesse em continuar no Agrupamento apesar da identificação de problemas em termos de resultados e disciplina; interesse em promover uma boa imagem do mesmo; existência de um bom ambiente de trabalho e boa ligação entre a escola e a família, para além do reconhecimento do apoio prestado aos alunos.
	Relações interpessoais entre profissionais.	Práticas de entreaajuda e partilha, proporcionando um bom ambiente de trabalho entre profissionais.	Reconhecimento da existência de um bom ambiente de trabalho, com práticas de colaboração e partilha
	Empenho em torno de objetivos e metas claramente definidos; planeamento rigoroso das atividades.	Empenho na prossecução dos objetivos definidos no Projeto Educativo.	Área e ser avaliada com rigor após a implementação do projeto educativo do Agrupamento.
		Valorização conferida à dimensão social da educação e à boa integração socio-escolar.	Reconhecimento da igualdade de oportunidades, a promoção da educação para a cidadania e o facto de a maioria dos alunos considerar ser “bem tratada” na escola. Elevados níveis de reconhecimento de boas relações no seio da comunidade educativa que contribuem para a integração dos alunos.
	Gestão criteriosa dos recursos humanos e criação de um bom ambiente de trabalho cooperativo.		Reconhecimento da criação de um bom ambiente de trabalho, embora com apreciação menos favorável quanto à existência de condições de trabalho adequadas (instalações, horários, recursos)
	Liderança do Diretor assente num trabalho inovador e promovendo procedimentos de melhoria organizacional.		Reconhecimento, de forma alargada, do empenho das lideranças de topo e intermédias.
	Articulação dinâmica e consolidada com um conjunto alargado de entidades parceiras.	Rede ativa de parcerias em áreas de intervenção prioritárias, favorecendo o empreendedorismo e o aumento da sinergia associada aos cursos de carácter profissionalizante, com impacto na melhoria da prestação do serviço educativo; alargamento das parcerias com vista à melhoria do serviço educativo prestado	Reconhecimento do contributo das parcerias para resposta às necessidades do Agrupamento. Trata-se de uma área a explorar no próximo momento de autoavaliação, no qual devem intervir diretamente as entidades parceiras.
		Capacidade de abraçar novos desafios aderindo a projetos de melhoria e de inovação, com recurso às TIC.	Apreciação pouco favorável dos recursos tecnológicos, com exceção da utilização do programa INOVAR.
	Processo de autoavaliação estruturado, consistente e participado.		Orientação importante para o alargamento dos grupos de inquiridos e abrangência da autoavaliação na continuação deste processo.

Tabela 28: Resultados da avaliação externa 2011 e cruzamento com a presente autoavaliação (cont.)

	Agrupamento de Escolas D. Domingos Jardo (2011)	Escola Secundária Matias Aires (2011)	Agrupamento de Escolas Agualva Mira Sintra (2014)
Pontos fracos	Resultados escolares que não atingem ou superam a média nacional; oscilação destes resultados, com piores avaliações no 3º Ciclo na escola sede.		Aspeto a abordar após a inclusão dos resultados.
		Não monitorização, sistemática e estruturada, de todas as medidas de apoio educativo implementadas.	Apreciações relevantes para a melhoria do processo de autoavaliação, através da implementação de formas eficazes de monitorização em diversas áreas de funcionamento da escola, com base na definição de metas e indicadores.
		Não calendarização das metas e a existência de indicadores mensuráveis apenas em alguns dos objetivos definidos no PE, dificultam a avaliação do grau de consecução dos mesmos.	
		Processo de autoavaliação ainda pouco estruturado e sistematizado.	
Constrangimentos	Inexistência de equipamentos lúdicos nos recreios do jardim de infância e nas escolas do 1º ciclo, bem como o mau estado dos respetivos pisos e do pavilhão gimnodesportivo, na escola sede DDJ.		Aspeto ainda evidenciado como problemático, 3 anos após a avaliação externa, e que se prende com a falta de intervenção das entidades responsáveis pela melhoria dos equipamentos escolares.
	Sobrelotação dos espaços origina o funcionamento das escolas em regime duplo.		
Oportunidades	A integração no Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária II como mecanismo propiciador de melhoria do sucesso dos alunos.		Oportunidades apontadas para o Agrupamento D. Domingos Jardo e que se estendem ao presente Agrupamento. Criação da Unidade de Multideficiência na DDJ a que se segue a sua criação na ESMA, alargando a capacidade de resposta a alunos NEE.
	A viabilização do funcionamento da Unidade de Ensino Estruturado para responder às necessidades educativas especiais.		
		O reforço da oferta educativa da Escola com a possibilidade de entrada em funcionamento de uma sala de atividades funcionais para responder às necessidades específicas dos alunos.	
		O reforço da divulgação das boas práticas pedagógicas e organizacionais da Escola no exterior	

5. Plano de ação de melhorias

De acordo com o modelo CAF, o plano de melhorias deve integrar um plano de ações sistemáticas para melhorar a funcionalidade do Agrupamento. Este plano deve decorrer do relatório da autoavaliação, baseado em dados provenientes do próprio Agrupamento e dos elementos que o integram.

É fundamental que este plano identifique as potencialidades e as limitações do Agrupamento e responda a cada uma destas com ações de melhoria apropriadas. Não sendo possível intervir simultaneamente em todas as áreas a melhorar, será necessário priorizá-las em termos de projeto educativo, identificando as que podem ser melhoradas a mais curto prazo, a fim de credibilizar o plano de melhorias e criar estímulo para continuar.

A tabela abaixo incluída lista 33 áreas de melhoria, incluindo sugestões de melhoria da equipa de autoavaliação, as quais deverão ser reformuladas, consolidadas ou alargadas em função dos contributos do grupo consultivo e dos diferentes elementos da comunidade educativa, aquando da divulgação dos resultados.

Tabela 29: Tópicos e sugestões de melhoria

Áreas de melhoria	Sugestões de melhoria
1. Articulação entre a liderança e as escolas/ JI do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none">• Identificação como área de melhoria decorrente sobretudo do desconhecimento destes processos pelos docentes da ESMA. Este desconhecimento pode ser colmatado através de uma eficaz circulação de informação e divulgação das articulações entre órgãos e estruturas com recurso a organigrama a colocar em todas as escolas/JI e no <i>site</i> do Agrupamento.
2. Impacto positivo das estratégias de melhoria no desempenho dos alunos.	<ul style="list-style-type: none">• Défice de avaliação e reformulação a colmatar com documentos objetivos em termos do seu propósito e formas de utilização. Estes devem incluir as metas a atingir, indicadores e calendarização da sua implementação, assim como propostas de reformulação.
3. Envolvimento da comunidade educativa na conceção/ reformulação e conhecimento dos documentos orientadores.	<ul style="list-style-type: none">• Maior mobilização da comunidade educativa através de pedidos de colaboração formal de representantes dos alunos, encarregados de educação (associações de estudantes e de pais, delegados de turma), pessoal docente e não docente;• Criação de canais de comunicação através do <i>site</i> do Agrupamento para envio de sugestões.• Promoção da reflexão sobre documentos orientadores em grupos de debate;• Melhor divulgação dos documentos orientadores, através de sínteses dos aspetos estruturantes dos mesmos para afixação e divulgação alargada.
4. Existência de espaços de trabalho adequados para o pessoal docente.	<ul style="list-style-type: none">• Recuperação/ reutilização de espaços deixados disponíveis.• Melhoria e manutenção de equipamento essencial ao trabalho docente (computadores, impressoras, acesso à Internet).
5. Clareza dos critérios na distribuição do serviço.	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentação, pelo responsável da distribuição do serviço/cargo, da atribuição de funções com base no perfil, formação e resultados da avaliação;• Otimização dos recursos humanos, através da valorização da disponibilidade, percurso formativo, competências pessoais e profissionais.
6. Adequação da distribuição de serviço às necessidades do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none">• Auscultação dos envolvidos pelos responsáveis dos órgãos de gestão e chefes de serviço.
7. Existência de horários favorecedores de uma boa gestão das componentes letiva e não letiva.	<ul style="list-style-type: none">• Minimização da dispersão em termos das duas componentes, a fim promover a concentração e a eficácia do trabalho a desenvolver;• Favorecer o equilíbrio entre a distribuição dos níveis de lecionação e a atribuição de cargos/funções.

Tabela 29: Tópicos e sugestões de melhoria (cont.)

Áreas de melhoria	Sugestões de melhoria
8. Transparência da avaliação do pessoal docente e não docente	<ul style="list-style-type: none"> • Informação atempada a avaliados e avaliadores do suporte legal, critérios, prazos e instrumentos; • Equilíbrio na distribuição dos avaliados por avaliador.
9. Valorização no desempenho de funções docentes e não docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Auscultação do pessoal docente e não docente pelos responsáveis de cargos e serviços relativamente a necessidades e formas de ultrapassar dificuldades, assim como para <i>feedback</i>; • Auscultação pela direção dos responsáveis/coordenadores por cargos/serviços relativa aos aspetos acima assinalados; • Definição de estratégias de compensação para horários ou funções mais exigentes; • Rotatividade, quando possível, na atribuições de tarefas e funções, inclusive durante os períodos de interrupção das atividades letivas.
10. Existência de recursos e tempo necessários à realização de tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio na mancha horária dos docentes de modo a contribuir para uma gestão mais eficaz da componente não letiva individual; • Atualização de <i>software</i> e aquisição de recursos didáticos chave.
11. Acesso adequado a informação e serviços no <i>site</i> do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um ambiente amigável, organizado e apelativo em termos de imagem, conteúdo e funcionalidade - este deve constituir um investimento prioritário do Agrupamento, dado ser uma forma importante de projetar a imagem das escolas no exterior; • Divulgação atualizada no <i>site</i> de acontecimentos e serviços relevantes para a comunidade educativa, mobilizando alunos e encarregados de educação para a sua consulta.
12. Conhecimento dos documentos orientadores do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar e diversificar as formas de divulgação dos documentos de acordo com o público a que se destinam - apresentação, folheto, cartaz, texto integral,... (ver item 3)
13. Apoio psicopedagógico e/ou orientação vocacional	<ul style="list-style-type: none"> • Alargamento da equipa; • Rentabilização da equipa para apoio às diversas escolas do Agrupamento.
14. Contributo das APEE para o funcionamento das escolas/JI	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação das APEE com órgãos de gestão da escola no estabelecimento de metas para a dinamização de atividades que mobilizem os encarregados de educação e promovam oferta formativa para os encarregados de educação (ver item 18); • Disponibilização de informação e documentos relevantes para encarregados de educação no <i>site</i> da escola com apoio de um fórum <i>online</i> para esclarecimentos, sugestões e críticas.
15. Contributo dos horários das turmas para uma boa gestão do tempo e das salas	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de duração dos tempos, entretanto proposta, o que implicará uma monitorização cuidada.
16. Motivação dos alunos para a obtenção de bons resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de estratégias de incentivo através da colaboração entre docentes das diferentes escolas; • Dinamização de formação nesta área; • Utilização da experiência da aplicação do projeto Fénix para utilização noutras áreas disciplinares.
17. Ambiente favorecedor das aprendizagens (comportamento, horários e constituição das turmas)	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização das estruturas de apoio à indisciplina já existentes; • Melhoria dos espaços destinados a estas estruturas (gabinete próprio); • Otimização da formação realizada em gestão de conflitos para trabalho nesta área; • Organização de horários dos alunos de acordo com um turno predominante, reduzindo o número de aulas no turno contrário; • Acautelar a sequencialidade de disciplinas teóricas após disciplinas de cariz mais prático; • Equilíbrio na distribuição dos alunos por turma de acordo com o seu perfil, a fim de facilitar a adequação de estratégias e potenciar as capacidades de aprendizagem de diferentes tipos de alunos. Evitar a concentração de alunos com problemas de indisciplina na mesma turma.
18. Formação para encarregados de educação	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do <i>site</i> do Agrupamento para disponibilizar informação útil e resposta a questões, incluindo formação <i>online</i> de curta duração. (Ver item 14); • Oferta de formação presencial, tal como tem ocorrido em anos anteriores.

Tabela 29: Tópicos e sugestões de melhoria (cont.)

Áreas de melhoria	Sugestões de melhoria
19. Funcionamento dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação dos horários às necessidades dos seus utilizadores; • Criação de espaço de sugestões e reclamações no local e <i>online</i>.
20. Tranquilidade e respeito nas salas de aula	<ul style="list-style-type: none"> • Rigor na aplicação de medidas disciplinares acordadas em conselho de turma e respetiva monitorização através de uma lista de verificação, responsabilizando todos os docentes pelo seu cumprimento; • Afixação das principais regras de comportamento nas salas de aula; • Colaboração do pessoal não docente num maior controlo das entradas e saídas do pavilhão e apoio aos docentes em situações de indisciplina; • Promover formação em gestão de conflitos para o pessoal não docente.
21. Resolução dos problemas de indisciplina	
22. Instalações	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilização e melhoria dos espaços; • Atribuição de salas a turmas, a fim de melhorar a decoração e qualidade do espaço, podendo existir a colaboração dos encarregados de educação; • Melhoria dos espaços de convívio e recreio, pisos e equipamento lúdico, com a intervenção das autoridades competentes.
23. Bom ambiente entre alunos nos intervalos	<ul style="list-style-type: none"> • Circulação dos funcionários; • Contratação de “animadores de pátio”; • Melhoria do mobiliário e decoração dos espaços (um espaço acolhedor gera maior bem-estar); • Existência de espaços que permitam o abrigo dos alunos do sol, do frio e da chuva.
24. Equipamento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição e atualização do equipamento tecnológico; • Melhoria das condições de iluminação das salas para projeção; • Manutenção regular do equipamento;
25. Exigência do ensino / atividades educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do desempenho dos bons alunos através de atividades direcionadas para a excelência; • Dinamização de atividades destinadas ao enriquecimento das aprendizagens e não apenas a remediação.
26. Resultados dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestões a incluir decorrentes da análise do ponto 3.1.9
27. Refeitório e/ou bar	<ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade da oferta; • Solicitação de melhorias dos refeitórios à(s) empresa(s) responsável(veis).
28. Conforto das salas de aula	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação de espaços – pinturas, placares de cortiça, afixação dos trabalhos das turmas (ver item 22) • Substituição e/ou recuperação de mobiliário.
29. Imagem da escolas/ JI	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do <i>site</i> do Agrupamento; • Divulgação de cursos, eventos desportivos, atividades de solidariedade, etc na imprensa (por exemplo, jornais de distribuição gratuita).
30. Participação em atividades de educação para cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação dos alunos para a importância da sua intervenção na sociedade, através de atividades na escola e/ou com parceiros da comunidade local, nacionais e internacionais.
31. Aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação e monitorização de medidas identificadas pelos professores, departamentos curriculares, grupos disciplinares e/ou conselhos de turma. • Dinamização de projetos relacionados com a melhoria das aprendizagens, complementando a existência do Projeto Fénix, no sentido de prestar apoio a pequenos grupos de alunos. • Investimento nas atividades de preparação para exame e sensibilização dos encarregados de educação e alunos para a sua importância.
32. (In)disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de equipa que integre elementos das escolas com maior incidência de indisciplina e absentismo, a qual colabore com os diretores de turma/ conselhos de turma na sinalização precoce de situações de indisciplina e/ou falta de assiduidade grave e abandono, procedendo às diligências previstas na lei e articulando regularmente com os técnicos do agrupamento e entidades responsáveis por esta matéria. É importante que esta equipa trabalhe colaborativamente e proceda a um acompanhamento sistemático dos casos sinalizados. • Maior investimento na orientação vocacional e sensibilização dos encarregados de educação para os resultados desta orientação, por forma a evitarem-se opções menos adequadas ao perfil dos alunos. • Promoção de incentivos à assiduidade através de prémios por aluno/turma.
33. Absentismo	

6. Comunicação dos resultados

A comunicação dos resultados da autoavaliação deverá estar concluída no final do mês de outubro de 2014, contemplando os seguintes procedimentos:

- Envio do relatório aos elementos dos órgãos de administração e gestão da escola;
- Apresentação em Conselho Geral e Conselho Pedagógico;
- Divulgação de apresentação contendo os aspetos centrais da avaliação nas reuniões de departamento, de conselho de docentes ou conselhos de ano;
- Afixação de informação nas escolas (cartaz-síntese);
- Divulgação da apresentação no *site* do Agrupamento;
- Publicação do relatório final no *site* do Agrupamento;
- Divulgação da apresentação nas reuniões com encarregados de educação;
- Divulgação da apresentação pelo Diretor de Turma/ professor titular em sala de aula.

Paralelamente a esta divulgação serão solicitados aos diferentes elementos da comunidade educativa o envio de sugestões / recomendações em termos de propostas de reforço ou melhoria de dimensões do Agrupamento, as quais serão consideradas na elaboração do seu projeto educativo.

7. Considerações finais sobre o processo de autoavaliação

Concluído o relatório de autoavaliação, importa lembrar que o plano de ação de melhorias constitui-se como orientação para a eficácia do funcionamento das escolas/JI do Agrupamento, ao indicar fatores críticos do sucesso. Contudo, é necessário ter em atenção os aspetos mais fortes do Agrupamento, uma vez que estes constituem um importante fator de motivação para toda a comunidade educativa. Conforme consta do manual CAF,

... constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da autoavaliação, designadamente as principais conclusões da autoavaliação, as áreas nas quais é mais importante intervir e as ações de melhoria planeadas. [...] Em qualquer comunicação acerca dos resultados é sempre boa prática destacar o que a organização faz bem e como pretende melhorar ainda mais. Existem muitos exemplos de organizações que tomam por garantidos os seus pontos fortes e, por vezes, esquecem-se, ou até desconhecem, como é importante celebrar o sucesso. (p. 24)

O desenvolvimento deste processo de autoavaliação contou, no entanto, com alguns constrangimentos. Em primeiro lugar, o facto de se tratar de uma primeira implementação do modelo CAF, que dada a sua complexidade, requer formação para a equipa que o implementa, a qual deverá ter interiorizados conhecimentos e ferramentas que assegurem o rigor e a fiabilidade na continuidade do seu trabalho.

A elaboração dos instrumentos de recolha de dados colocou sobretudo uma dificuldade na sua elaboração, que se prendeu com a formulação das questões destinadas a públicos muito diferenciados. Para além das diversas tipologias de escolas e ciclos de ensino, a experiência de vivência de Agrupamento é também ela diferenciada uma vez de um Agrupamento horizontal de escolas do 1º Ciclo e JI (vigência de 7 anos), passou-se a um Agrupamento vertical com sede na DDJ (vigência de 2 anos), passando a integrar a ESMA a partir de abril de 2013 como escola sede do Agrupamento.

Consideramos que, futuramente, será importante assegurar que a equipa nuclear de trabalho integre representantes de todos os elementos da comunidade educativa e dos diferentes níveis de educação/ensino, com tempos comuns de reunião.

Tal como já foi referido no início deste relatório, importa futuramente fazer incidir a recolha de dados a áreas mais específicas, como seja o processo de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento de projetos como o Fénix. Esta análise é essencial para fundamentar opções em termos de estratégias a implementar, nomeadamente no sentido de melhorar os resultados dos alunos, uma vez que trata de uma das áreas-problema do Agrupamento.

8. Bibliografia

- Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro
- Direção-Geral da Administração e Emprego Público (2012). *Estrutura Comum de Avaliação – adaptada ao setor da educação*. Acedido em Janeiro 2013 em http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao.pdf
- European CAF Resource Centre (2013). *Improving Public Organisations Through Self-Assessment – CAF 2013*. Acedido em Julho 2014 em http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF_2013.pdf