

# Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros



C. M. C. - Conhecer, Melhorar,  
Crescer.

# AUTOAVALIAÇÃO

CAF EDUCAÇÃO

Setembro 2017

## ÍNDICE

### Conteúdo

Nota Introdutória .....	3
1. Objetivos da autoavaliação.....	8
2. Equipa de Autoavaliação .....	10
3. Etapas do processo de Autoavaliação.....	13
4. Escala de Pontuação .....	15
5. Instrumentos de Autoavaliação .....	17
6. Resultados de Autoavaliação .....	19
Critério 1 – Liderança.....	21
Critério 2 – Planeamento e Estratégia.....	24
Critério 3 – Pessoas .....	27
Critério 4 - Recursos e Parcerias.....	30
Critério 5 - Processos.....	33
Critério 7 - Resultados das Pessoas.....	40
Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social .....	43
Critério 9 - Resultados do Desempenho Chave .....	46
7. Áreas de Melhoria .....	48
8. Conclusões .....	49

## Nota Introdutória

O presente relatório tem como principal objetivo proceder à apresentação do processo de autoavaliação realizado no Agrupamento de Macedo de Cavaleiros (AEMC) que decorreu no ano letivo 2016/2017 (terminando em setembro de 2017).

A equipa de autoavaliação (EA) designou o projeto como “C. M. C. - Conhecer, Melhorar, Crescer.”.

Em Portugal, a preocupação com a autoavaliação e com a qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

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

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

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

O modelo CAF permite desenvolver práticas de autoavaliação do AEMCV sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano plurianual de atividades (aferindo o impacto das atividades e os

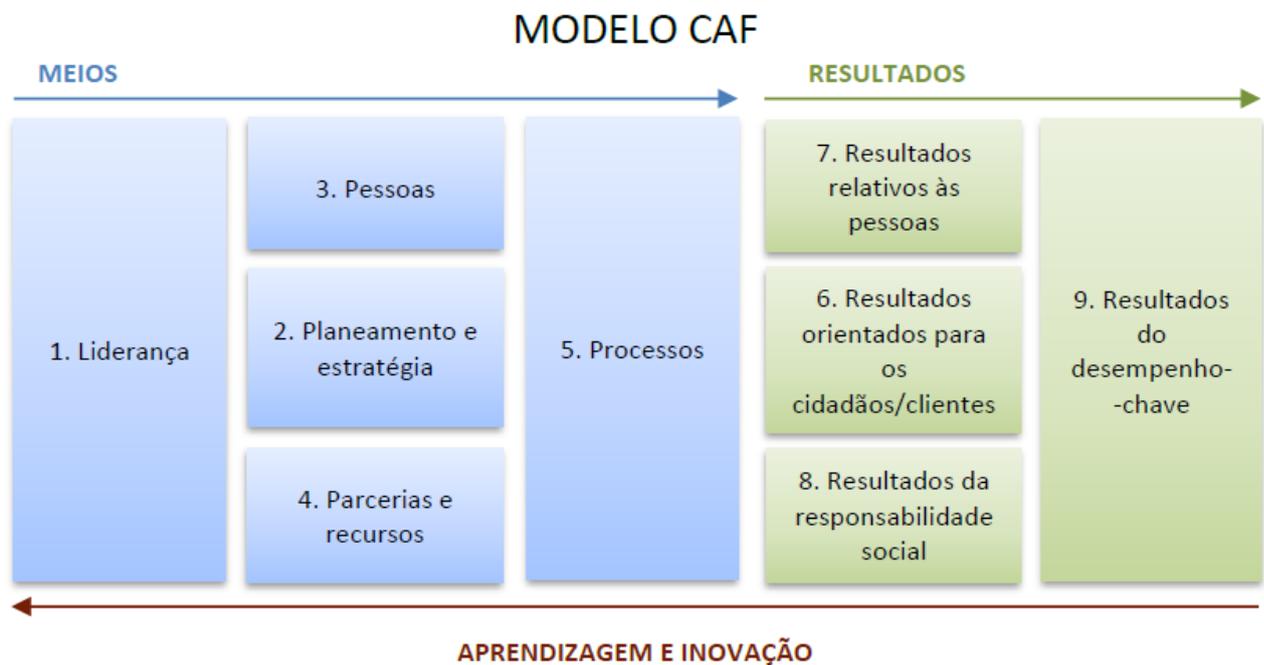
---

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

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

constrangimentos e propondo linhas de ação) e de vários projetos e dos resultados académicos alcançados.

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



**Quadro 1:** Modelo CAF Educação 2013

Assente no modelo CAF (Common Assessment Framework) Educação, e visando o lema “avaliar para promover um ensino de qualidade para todos”, pretende-se que o presente processo de autoavaliação, e o correspondente relatório, se constitua como um relevante ponto de partida para que o AEMCV dê sequência à sua caminhada rumo à excelência, nomeadamente com a obtenção da certificação EFQM.

O modelo adotado para a autoavaliação constitui um modelo avaliativo, através do qual a organização procede a um diagnóstico do nível e qualidade das suas atividades com base em evidências observadas. Tem como missão introduzir e desenvolver uma cultura de excelência, orientando a organização para ciclos de planeamento, execução, revisão e ajustamento.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

Ao adotar este modelo o nosso agrupamento pretende iniciar um processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando-os a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização.

Com a implementação do modelo CAF, no AEMCV, foi feito um diagnóstico organizacional, identificando os seus pontos fortes e as áreas que devem ser alvo de uma melhoria contínua da organização. Assim, fica implícito que o modelo da CAF se encontra intimamente ligado ao conhecido ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming), que se faz passando pelas suas quatro fases:

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

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

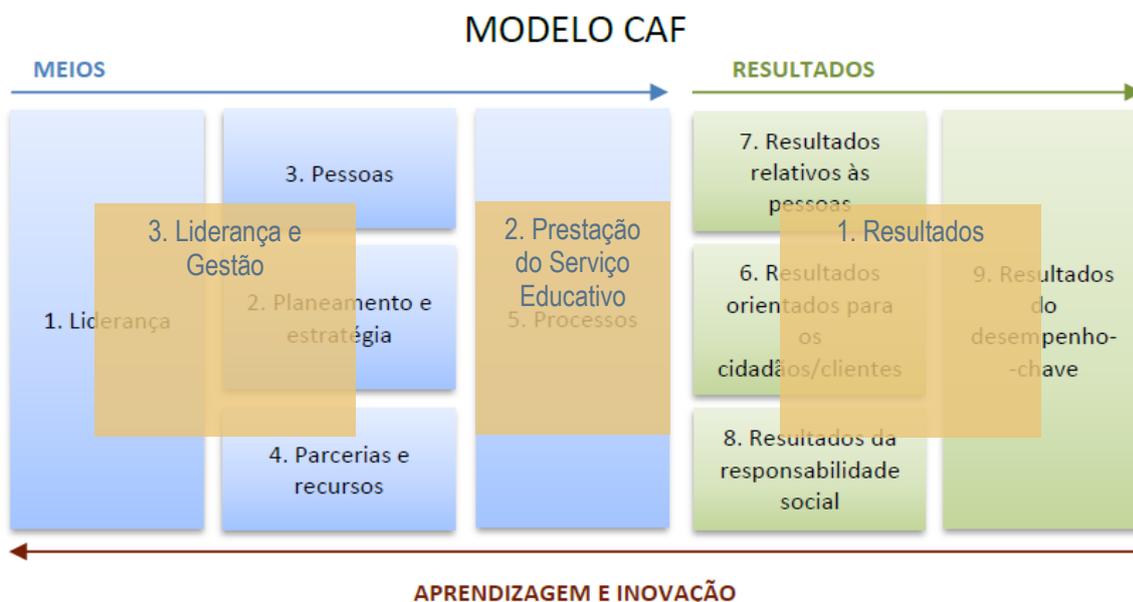
A estrutura, auxilia a identificar os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional e para um processo de melhoria contínua permitindo:

1. Uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no setor público dos países europeus;
2. Criar oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

3. Constituir um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
4. Proporcionar uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
5. Constituir um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
6. Gerar oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes setores de uma organização e com outras organizações;
7. Integrar nos processos de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
8. Constituir uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações regulares.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção Geral da Educação (IGE), pois contempla aspetos comuns (quadro 2):



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

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros*  
*Equipa de Autoavaliação 2017*

## 1. Objetivos da autoavaliação

O processo de autoavaliação implementado no presente ano letivo, 2016/2017, decorre do estabelecido no Projeto Educativo e os seus objetivos enquadram-se no âmbito do disposto na lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro, nomeadamente:

- Assegurar o sucesso educativo dos alunos, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade de todos os agentes intervenientes na escola;
- Identificar os pontos fortes do Agrupamento, enquanto organização, de forma a desenvolvê-los e valorizá-los como instrumentos e estratégias para o desenvolvimento da qualidade educativa;
- Identificar os pontos fracos do Agrupamento, de forma a reestruturar, princípios e modelos organizacionais e funcionais com vista ao aumento da qualidade educativa;
- Desenvolver, na organização, uma cultura de autoavaliação como estratégia de gestão eficaz dos recursos educativos e das boas práticas organizacionais e pedagógicas.

A autoavaliação tem como missão colaborar reflexivamente na promoção da melhoria da qualidade do sistema educativo da nossa organização e seus níveis de eficiência e eficácia, estimulando uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade. Enquadra-se numa nova abordagem ao trabalho da organização, enquanto processo de reflexão sobre o modo como nos organizamos e gerimos os nossos recursos internos e externos para a prossecução dos objetivos de melhoria da qualidade educativa, através de boas práticas.

A escola é cada vez mais encarada como uma organização aprendente e, como tal, será imperativo adotar mecanismos de autorregulação em função das mudanças emergentes no contexto social e na procura permanente de novas soluções que sirvam o propósito da melhoria.

É neste contexto que se enquadra o nosso processo de autoavaliação que, por decisão do Sr. Diretor do Agrupamento, se iniciou neste ano letivo e a que se pretende dar continuidade nos anos letivos seguintes, como prevê o Projeto Educativo. Neste processo foram envolvidos o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral que, para além de informados, se mostraram disponíveis para colaborar, manifestando a relevância da autoavaliação.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros*  
*Equipa de Autoavaliação 2017*

A par de uma eventual avaliação externa, teremos uma oportunidade para extrair conclusões que possibilitem identificar as nossas áreas fortes e fracas que nos permitam melhorar a nossa organização, no que se refere ao clima e cultura de escola e práticas de sala de aula.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

## 2. Equipa de Autoavaliação

A equipa de autoavaliação é constituída por 21 elementos, dos quais 17 são docentes, duas técnicas administrativas, duas assistentes operacionais. Dos docentes, um é da educação pré-escolar, dois do 1.º ciclo, sendo os restantes do 2.º, 3.º ciclo e secundário, de diferentes grupos de recrutamento. A escolha dos elementos da equipa teve a ver com os seguintes critérios:

- Docentes não envolvidos presentemente no desempenho de tarefas ou cargos de responsabilidade ou gestão
- Docentes com um perfil de reconhecida capacidade para o exercício da tarefa de autoavaliação e que tenham tido já experiência na área da gestão administrativa e/ou pedagógica;
- Docentes com maior antiguidade, tanto quanto possível, com compatibilidade de horários para reuniões e trabalho.
- Assistente operacional com nível de formação superior, de reconhecida capacidade e com menor grau de antiguidade.
- Técnica Especializada, não docente, com uma marcada ligação ao desenvolvimento dos alunos.
- Assistente técnica ligada ao funcionamento administrativo e financeiro.

O Coordenador da Equipa foi designado pelo Diretor do Agrupamento, tendo em conta a experiência e capacidade reconhecida para o desempenho da função.

Todos os elementos da equipa foram convidados pelo Diretor, tendo aceitado o desafio de participar na autoavaliação.

Os elementos da equipa foram agrupados a pares ou em grupos de 3 elementos, pelos 9 critérios da CAF.

**Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017**

<b>Critério</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Função / Grupo</b>	<b>Coordenação – António Vaz (410)</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>Margarida Vilar Artur Martins</b>	<b>Docente (200) Docente (600)</b>	
<b>2. Planeamento Estratégia</b>	<b>Carlos Fernandes António Teixeira</b>	<b>Docente (300) Docente (510)</b>	
<b>3. Pessoas</b>	<b>Elsa Escobar</b>	<b>Docente (330)</b>	
<b>4. Parcerias e Recursos</b>	<b>Conceição Xavier Carla Mesquita Angélica Fernandes</b>	<b>Docente (520) Técnica Administrativa Assistente Operacional</b>	
<b>5. Processos</b>	<b>Rogério Rodrigues Berta Loureiro Andreia Cancela</b>	<b>Docente (910) Docente (100) Docente (930)</b>	
<b>6. Resultados Cidadãos</b>	<b>António Pereira António Baptista</b>	<b>Docente (620) Docente (500)</b>	
<b>7. Resultados Pessoas</b>	<b>Dulce Castilho Olavo Massa Alda Teixeira</b>	<b>Docente (110) Docente (260) Assistente Operacional</b>	
<b>8. Resultados Sociedade</b>	<b>Joaquim Queirós Leonida Rodrigues</b>	<b>Docente (510) Docente (230)</b>	
<b>9. Resultados Desempenho</b>	<b>Susana Cabeça Alexandra Subtil</b>	<b>Técnica Administrativa Docente (110)</b>	

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

A Equipa de Autoavaliação CAF Educação teve por missão conduzir o processo no âmbito dos nove critérios estabelecidos no modelo, mediante a utilização das técnicas de autoavaliação mais adequadas. A Equipa optou por desenvolver o trabalho em 9 grupos de acordo com a articulação da informação da CAF Educação e para tornar

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

mais eficaz a recolha de dados e de evidências, harmonização das conclusões e pontuação mais homogénea.

### 3. Etapas do processo de Autoavaliação

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

A implementação do modelo CAF Educação no AEMCV foi desenvolvida de fevereiro 2017 a setembro de 2017 e de acordo com as seguintes etapas:

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

**Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017**

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

Decisão da forma como organizar e planear a autoavaliação com direção	fevereiro 2017
Diligências para a criação da equipa de autoavaliação	fevereiro/março 2017
Criação da Equipa de AA e apresentação CAF Educação	março 2017
<p>Aprovação da estratégia de intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definição de objetivos, âmbito, recursos</li> <li>• distribuição Critério CAF Educação pela Equipa Técnicas de autoavaliação</li> </ul> <p>Equipa AA - análise dos critérios CAF e planeamento do processo</p>	março 2017
<p>Equipa AA - Definição das técnicas de autoavaliação e modo de pesquisa de evidências: análise de resultados (questionários), pesquisa documental, observação ou consenso</p> <p>Elaboração de Guiões para Entrevista e Painéis de Entrevistas</p> <p>Divulgação da realização do processo de Autoavaliação através de Conselho Pedagógico, Conselho Geral e divulgação de informação por email, placard informativo e envio de comunicado à comunidade educativa</p>	março 2017
<p>Equipa AA - Sistematização de evidências</p> <p>Esclarecimento dúvidas</p> <p>Agendamento Entrevistas e Painéis de Entrevistas</p>	abril 2017
<p>Análise e recolha de evidências: análise documental e observação</p> <p>Realização Entrevistas e Painéis de Entrevistas a alunos, encarregados de educação, docentes, não docentes e parceiros</p>	abril/maio 2017
<p>Equipa AA - Recolha de evidências (acompanhamento personalizado a cada membro da equipa)</p>	abril/maio 2017
<p>Elaboração da grelha de resultados</p> <p>Sistematização pontuação (sessão em equipa para discussão da pontuação em pequenos grupos)</p> <p>Análise de resultados: pontos fortes e pontos fracos</p> <p>Reunião de consenso</p> <p>Sistematização das ações de melhoria</p>	junho/julho 2017
<p>Elaboração do relatório final, apresentação de resultados à Equipa Autoavaliação</p>	setembro 2017

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

**Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017**

## 4. Escala de Pontuação

Atendendo a que se trata da primeira experiência com o modelo CAF Educação a Equipa de Autoavaliação optou por utilizar o sistema de pontuação clássico, representado no quadro 4 para os meios e no quadro 5 para os resultados. Não foi adotado o nível de pontuação (91-100), por se considerar não ter havido ainda nenhum ciclo completo de avaliação e ainda não existir uma aprendizagem oficial e sistematizada com outras organizações.

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

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

Fonte: CAF Educação 2013, p. 66.

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

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

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

Fonte: CAF Educação 2013, p. 66.

## 5. Instrumentos de Autoavaliação

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

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

Técnica de Autoavaliação	Registos/Documents Consultados Pessoas Entrevistadas
<b>Análise documental</b>	Projeto Educativo; Regulamento Interno; Plano Anual de Atividades; Organigrama; Legislação; Atas de Conselho Pedagógico; Atas de Conselho de Diretores de Turma; Atas de Conselhos de Turma; Atas de reuniões de professores do 1º ano; Planificações; Processo de seleção de docentes da área técnica; Documento Orientador de Lançamento dos anos letivos entregue aos professores; Ordens de Serviço; Circulares; Convocatórias; Protocolos; Redes Sociais; Projetos- planificações e relatórios de atividades; Regimentos; Relatório de Avaliação externa; Plano de Melhorias (avaliação externa); Termos; Plano de Ação Estratégica- Medida de Promoção para o Sucesso; Taxas de sucesso académico e de empregabilidade; Portal da Internet da escola; Correio Eletrónico; Comunicações aos Encarregados de Educação; Relatórios de Autoavaliação; Autorização de Saída; Ofícios para a tutela; Convites para atividades; Atualização da legislação e das orientações do ME e MJ; Registos de participação em eventos; Workshops; Concursos; Pautas; estatísticas assiduidade; Relatórios (pedagógicos, administrativos e financeiros); Livro de reclamações; PIA (Processo individual do aluno); Registo Biográfico; Relatório de diretores de turma; Avisos; Comunicados lidos na sala de aula; Convocatórias; Publicações na WEB;

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

	Inventários/Planificações e Relatórios; Protocolos/Contratos e Orçamentos; Horários do Pessoal Docente; Certificados e médias finais; Matrículas ano/Certificados de conclusão; Planificações e relatórios; Fichas de auto e hétero avaliação.
<b>Entrevistas</b>	Diretor; Coordenadores Departamento; Coordenadores de estabelecimento; Coordenador TIC, Serviços Administrativos e Serviços de Psicologia e Orientação (SPO).
<b>Questionários</b>	Alunos; Encarregados de Educação; Pessoal Docente; Pessoal Não Docente; Parceiros Institucionais

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

Foram aplicados questionários de satisfação dirigidos aos alunos e colaboradores docentes e não docentes, tendo-se obtido um retorno de respetivamente 207 e 121 respostas que foram tratadas estatisticamente.

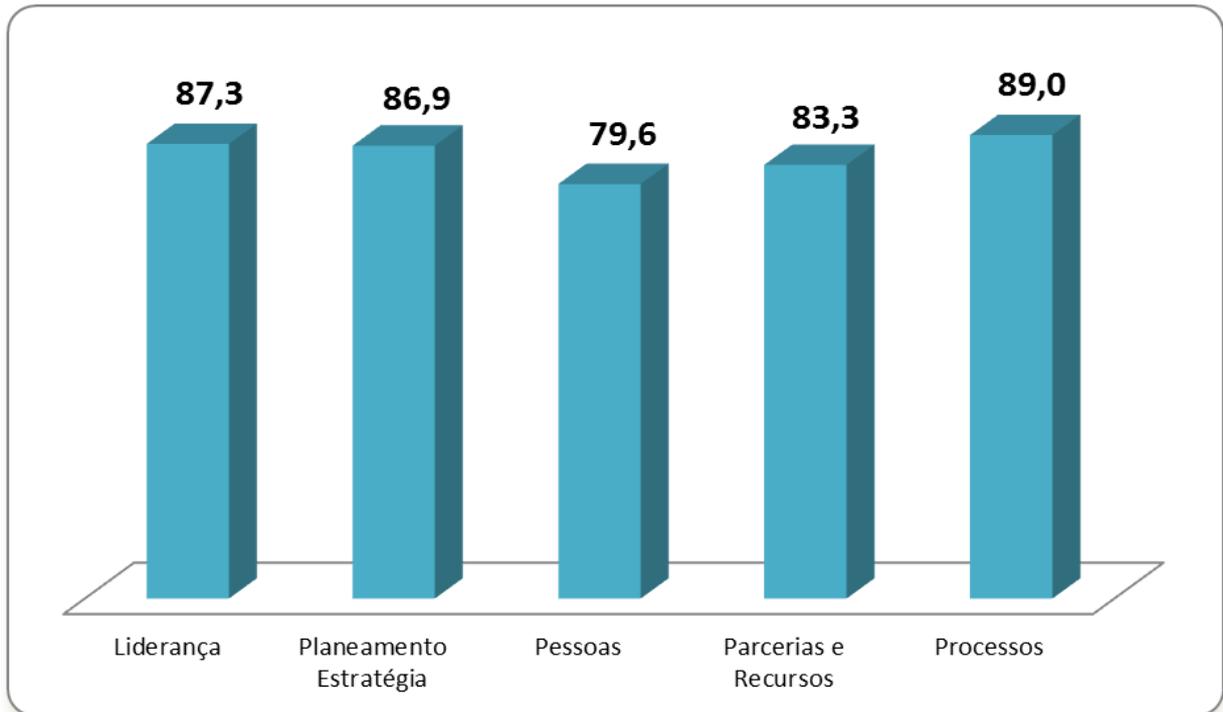
Foi ainda lançado um questionário sobre o impacto na sociedade local, auscultando a opinião de muitas instituições e organizações parceiras ou colaboradoras do agrupamento. Recebeu-se um retorno de 25 respostas, às quais foi realizado também um tratamento estatístico (Questionários em arquivo).

## 6. Resultados de Autoavaliação

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

Gráfico 1 - Médias globais dos Critérios

Meios



Pela observação do gráfico 1, podemos constatar que o AEMCV se situa, na escala de pontuação clássica para os meios, na fase ajustar (71-90), tendo obtido a pontuação média de 85,2, o que significa que a Escola já avaliou e desenvolveu os processos e implementou os meios e recursos da forma mais correta e eficaz e já desenvolveu ajustamentos.

**Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017**

Gráfico 2 - Médias globais dos Critérios Resultados



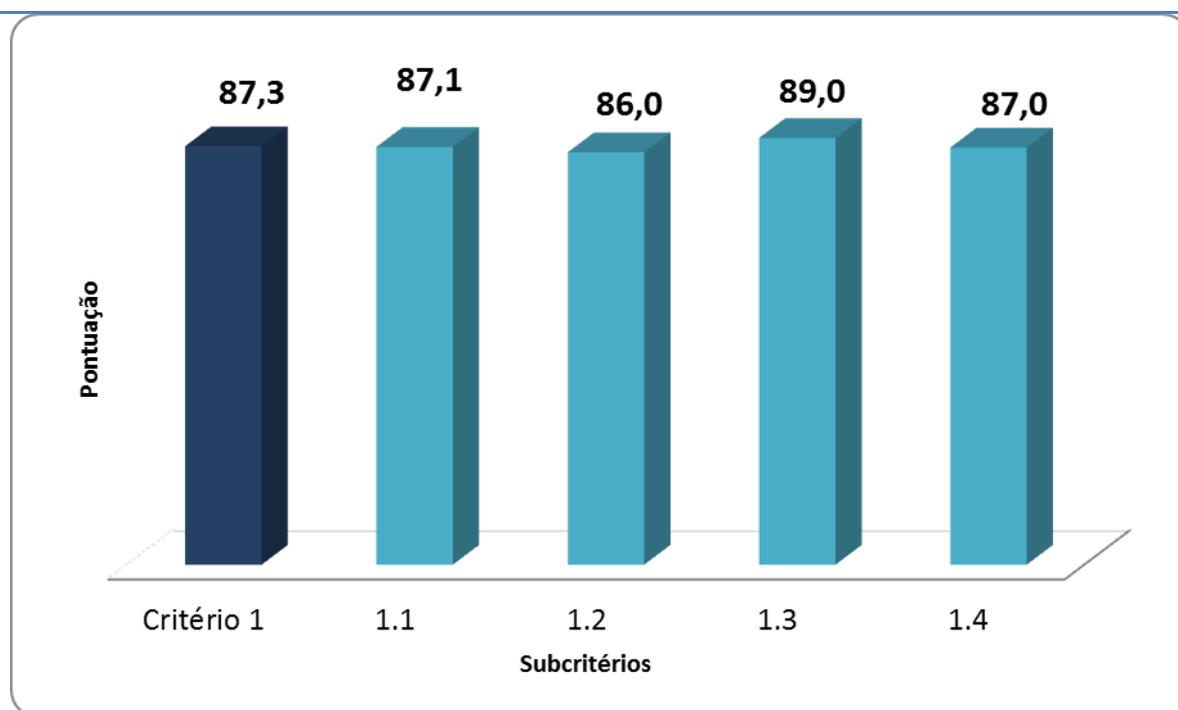
O gráfico 2 indica-nos que o AEMCV, na escala de pontuação clássica para os resultados, se situa, em média, num nível intermédio (51-70), tendo obtido uma pontuação de 66.1 pontos. Esta pontuação significa que maior parte das metas relevantes foram alcançadas.

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

## Critério 1 – Liderança

Pelo gráfico 3 verificamos que no critério 1, Liderança, a nível da pontuação clássica para os meios, em termos gerais, o AEMCV está no patamar “ajustar” o que significa que a liderança demonstra procedimentos no sentido de análise e de revisão dos métodos utilizados.

Gráfico 3 - Critério 1 - Liderança



A missão da escola, assim como a sua visão estratégica, encontra-se alicerçada no projeto educativo, no regulamento interno e na Portaria 608/2000, documentos que têm como objetivo fundamental promover a formação pessoal, escolar e profissional de jovens que registam nos seus percursos de vida confrontos com o sistema de administração da justiça ou a prática de atos censuráveis não detetados pelas instâncias formais de controlo, prosseguindo objetivos de reinserção social, de prevenção criminal, de igualdade de género e de oportunidades, visando igualmente proporcionar a aquisição de um conjunto de competências e saberes, valores e atitudes que permitam formar estes jovens para o exercício de uma cidadania plena onde direitos e deveres se conjuguem de forma harmoniosa e responsável.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

O plano anual de atividades, elaborado com base nos princípios e nas metas já definidas, apresenta-se como documento unificador e integrador das atividades de toda a instituição, procurando potenciar a partilha de ideias e iniciativas que fomentem a civilidade e o civismo e que promovam a interiorização de princípios e valores, condições favoráveis à construção do saber estar, do saber ser e do saber fazer, facilitando, desta forma, a plena integração no mercado de trabalho.

É claramente observável, nas opções da Direção, uma intencionalidade de uniformização de práticas e procedimentos, assim como a procura de envolvimento de diversos elementos da comunidade educativa na definição de estratégias que visem a prossecução da missão da escola.

Numa estratégia de partilha de responsabilidades, as lideranças intermédias são valorizadas e chamadas a participar no planeamento e organização do ano letivo, o que tem contribuído para desenvolver o sentimento de pertença e o envolvimento em todo o processo de organização da escola, criando sinergias e condições para minimizar os conflitos. O sistema de comunicação interno revela-se largamente eficaz, já que permite a tomada de conhecimento de todas as matérias de interesse em tempo útil e o feedback é incentivado permanentemente.

É também uma das prioridades da escola a troca de experiências e saberes com as entidades locais, efetivadas através da participação em vários projetos, que propiciam experiências enriquecedoras aos alunos e contribuem para a promoção da imagem e reputação da instituição. A existência de inúmeros protocolos e parcerias (Universidade Católica, Serviço de apoio à melhoria das escolas-SAME, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Rede de recuperação e promoção da formação-RECOPERA, Instituto Politécnico-ISLA, outras escolas profissionais, etc.) permite igualmente alargar e desenvolver atividades de natureza formativa, complementando o plano curricular, estimulando o espírito criativo e o sentido crítico e favorecendo a descoberta de competências e capacidades.

#### SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO:

- Monitorizar (com evidências) o desenvolvimento da missão, da organização, envolvendo todas as partes interessadas (elementos da gestão) outras partes interessadas (alunos, encarregados de educação, parcerias...)

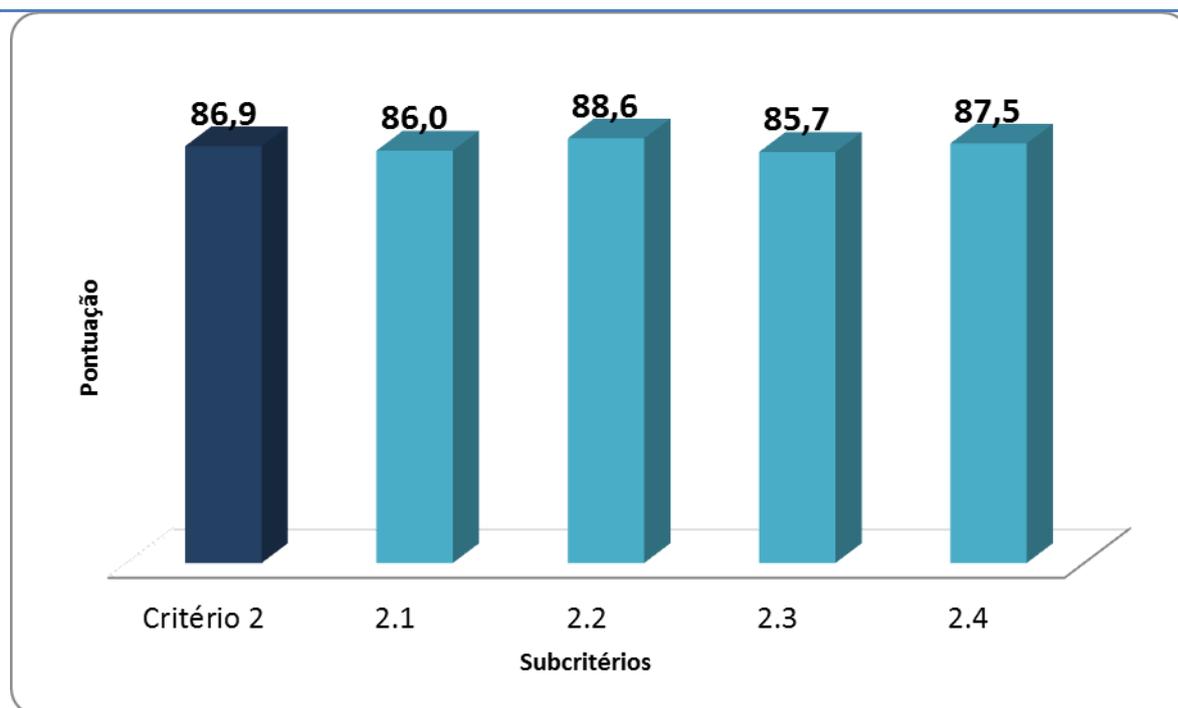
*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

- À parte do regulamento interno, deveria existir um código de conduta da escola;
- Desenvolver ações de sensibilização para alunos, pessoal docente e não docente para aquisição de competências para a resolução de problemas em comportamentos éticos;
- Tipificar e identificar em regulamento interno competências, atribuições e procedimentos a cumprir;
- Maior clarificação e elencagem de procedimentos com a área administrativa e financeira;
- Utilização da aplicação "Flow" no Office 365;
- Implementação de ações que estimulem comportamentos apropriados. Partilhar “boas práticas” de liderança entre direção/coordenadores/responsáveis. Existência de momentos que visem a promoção e discussão para interpretação da lei e de cargos;
- Ações de sensibilização para uma melhor interação da cultura de aprendizagem junto de todos os intervenientes;
- Envolvimento dos encarregados de educação na apresentação de opiniões /sugestões de melhoria do funcionamento do Agrupamento. Aplicação de questionários de satisfação / rácios de resposta recebidas;
- Momentos para um reconhecimento público pelo trabalho desenvolvido;
- Monitorizar/avaliar (com evidências) as relações institucionais;
- Divulgação da participação da escola nos diferentes órgãos (onde a Instituição pode intervir com a definição política a nível local);
- Promover o circuito informativo e comunicacional interno e externo, de forma a difundir todos os tipos de dados relevantes à comunidade escolar e educativa. Existe divulgação, mas insuficiente. Projetar o que se faz, mais visível, atrativo e comunicativo.

## Critério 2 – Planeamento e Estratégia

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

Gráfico 4 - Critério 2 - Planeamento e Estratégia



Está evidenciado no gráfico 4 que, na escala de pontuação clássica para os meios, no critério 2, Planeamento e Estratégia, a AEMCV ajustar (71-90).

O Planeamento e Estratégia do Agrupamento tem como referências primordiais o Projeto Educativo do Agrupamento, o Regulamento Interno e o Pano Anual de atividades.

O primeiro documento, no seu texto, visa, através da sua missão, prestar um serviço de qualidade, continuar a trabalhar na construção de uma escola com valores humanistas e seguir critérios de rigor e excelência, tendo e vista o sucesso pessoal e social dos alunos. Neste documento está também consignada a visão estratégica que se pretende alcançar através de objetivos direcionados para alvos distintos e atinentes com as metas que se pretendem alcançar.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

Relativamente ao Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades, estes documentos estão concebidos de forma a reger a comunidade educativa e concretização de ações que permitam alargar o conhecimento e a formação dos destinatários, respetivamente.

A Direção da escola, quer diretamente, quer através dos órgãos intermédios, manifesta claramente a sua intenção para a uniformização de práticas, realização e procedimentos que envolvam a comunidade educativa ou através da realização de ações de formação que visem a prossecução da missão do Agrupamento.

As lideranças intermédias com assento no Conselho pedagógico exercem um papel importante na mediação entre o grupo docente e Direção, através de reuniões periódicas para informações, análise, propostas e questões do grupo de docência, garantindo, atempadamente, uma informação uniformizada e a valorização de opiniões pessoais e do grupo.

Tendo em vista a troca de saberes e experiências, o Agrupamento participa em projetos, quer a nível nacional e internacional, concursos e mantém parcerias com entidades locais que contribuem para a sua boa reputação.

É desenvolvida uma política sobre responsabilidades sociais através dos serviços do SASE, do GAA (Gabinete de Apoio ao Aluno), da CPCJ, Saúde Escolar e Serviços de Psicologia.

A escola recolhe de forma sistemática informação de gestão relevante assim como informação sobre o seu desempenho através de uma equipa de autoavaliação, uma equipa de análise de resultados, do ranking das escolas, avaliação docente e de planos de ação e melhoria.

É evidente a preocupação para acompanhar as exigências externas para a inovação e mudança através do Programa Inovar (Diretor, Alunos, Docentes, Administração e Encarregados de Educação), Equipamento informático generalizado, Portal da escola, Sistema de Controlo de saídas e entradas na escola, Livro de Reclamações, Caixa de Sugestões.

**SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO:**

- Dar continuidade à autoavaliação, uma vez que a anterior não foi concluída.

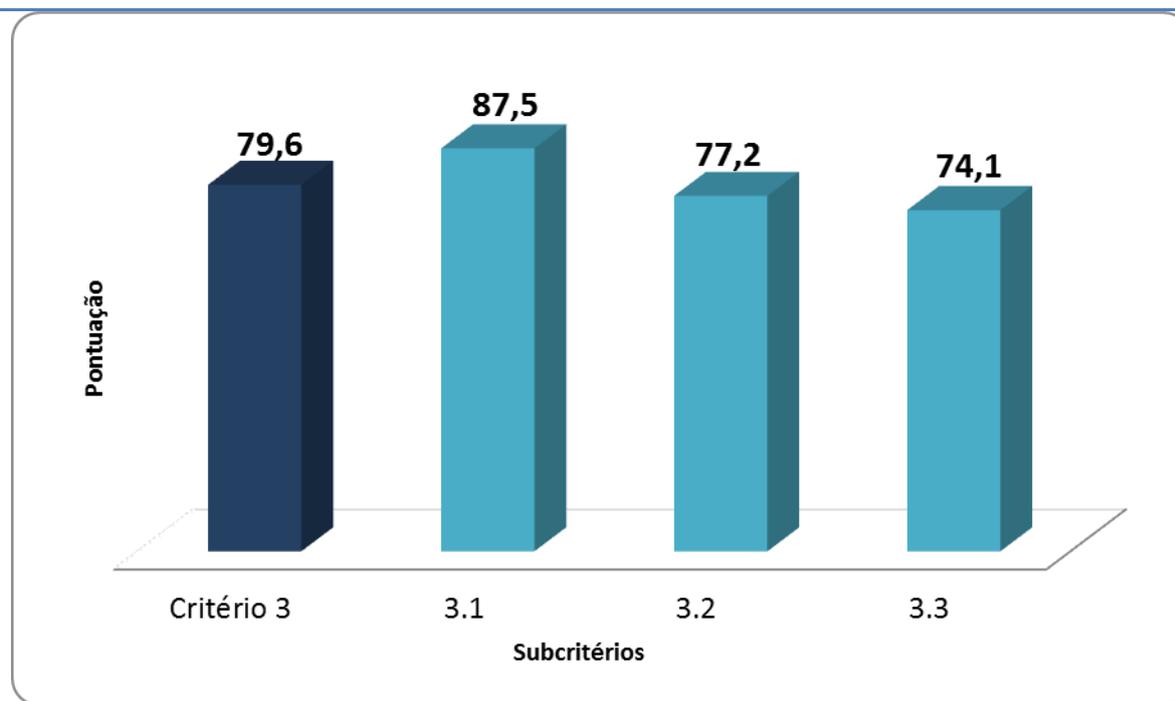
*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

- A análise SWOT só existe no PE, o que apenas lhe confere uma revisão de 4 em 4 anos. Deveria ser mais recorrente.
- Deveria haver maior envolvimento dos alunos e encarregados de educação nas propostas e concretização/elaboração do PAA, quando possível.
- Os questionários a E.E, alunos, PND; PD e colaboradores deveriam ser implementados regularmente.
- Divulgação mais eficaz das sínteses dos assuntos tratados nas reuniões do Conselho Pedagógico.

## Critério 3 – Pessoas

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

Gráfico 5 - Critério 3 - Pessoas



Neste critério 3, Pessoas, e pelo que o gráfico 5 nos indica, o AEMCV está na fase ajustar (71-90), da escala de pontuação clássica para os meios.

A gestão de recursos humanos no AEMC assenta no cumprimento das leis em vigor, quer no atinente ao suprimento de necessidades, quer no que concerne ao desenvolvimento de carreiras, promoção, remuneração e recompensas. Quanto às atribuições de funções de gestão, nomeadamente para coordenador de área disciplinar ou coordenador de ciclo, não estão traçados quaisquer perfis de competências. Não estão, igualmente, traçados os perfis de competências quer para coordenadores, quer para implementar planos de desenvolvimento pessoal.

Quanto à forma como o AEMC identifica, desenvolve e mantém as competências das pessoas, há a referir que as pessoas são auscultadas, no sentido de avaliar as suas necessidades de formação, e o Plano de Formação (formal e informal) é elaborado

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

com base quer nas suas respostas, quer nos resultados da avaliação externa e no plano de melhoria delineado. É claro que a instituição possui e investe em estruturas e projetos (Candidatura do CFAEBN a financiamento pelo FSE e pelo PO CH, Projetos Erasmus+ Ação-chave 1 e Ação-Chave 2, Participação em ações do Programa Pestalozzi do Conselho da Europa) que permitem às pessoas desenvolver continuamente as suas próprias competências, assumir maior responsabilidade e ter mais iniciativa, contribuindo assim para o desenvolvimento do local de trabalho. Ademais, está em vigor um plano de melhoria que fomenta a partilha de boas práticas entre docentes e que faculta, às pessoas envolvidas, a possibilidade de associar os seus próprios objetivos de desempenho com os objetivos estratégicos da instituição. Quer a participação nos projetos Erasmus+, quer a promoção de formação informal no agrupamento, fomentam o envolvimento das pessoas na criação de políticas relacionadas com a formação, motivação e recompensa. Contudo, o número de pessoas envolvidas nestas ações não é ainda significativo.

No que tange o envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar, considera-se haver ainda algum trabalho a desenvolver, uma vez que, grosso modo, os horários não facilitam o trabalho em equipa e que não estão ainda criados mecanismos que permitam assegurar aos colaboradores oportunidade de prestar feedback sobre a qualidade da gestão da liderança. Além disso, ainda que seja feita a divulgação de projetos e atividades desenvolvidos por docentes através quer da afixação, na escola, de cartazes e prémios recebidos, quer de cobertura feita pelos media locais, há a perceção de que o trabalho desenvolvido nem sempre é efetivamente reconhecido, pelo que se crê necessário fazer a divulgação dos projetos aprovados/desenvolvidos e dos prémios recebidos, quer por professores, quer por alunos, através do site da escola e/ou por email enviado a todos os coordenadores de departamento.

### SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO 3:

- Não estão traçados os perfis de competências para atribuição de funções de gestão, nomeadamente para coordenador de área disciplinar ou coordenador de ciclo, nem para implementar planos de desenvolvimento pessoal.

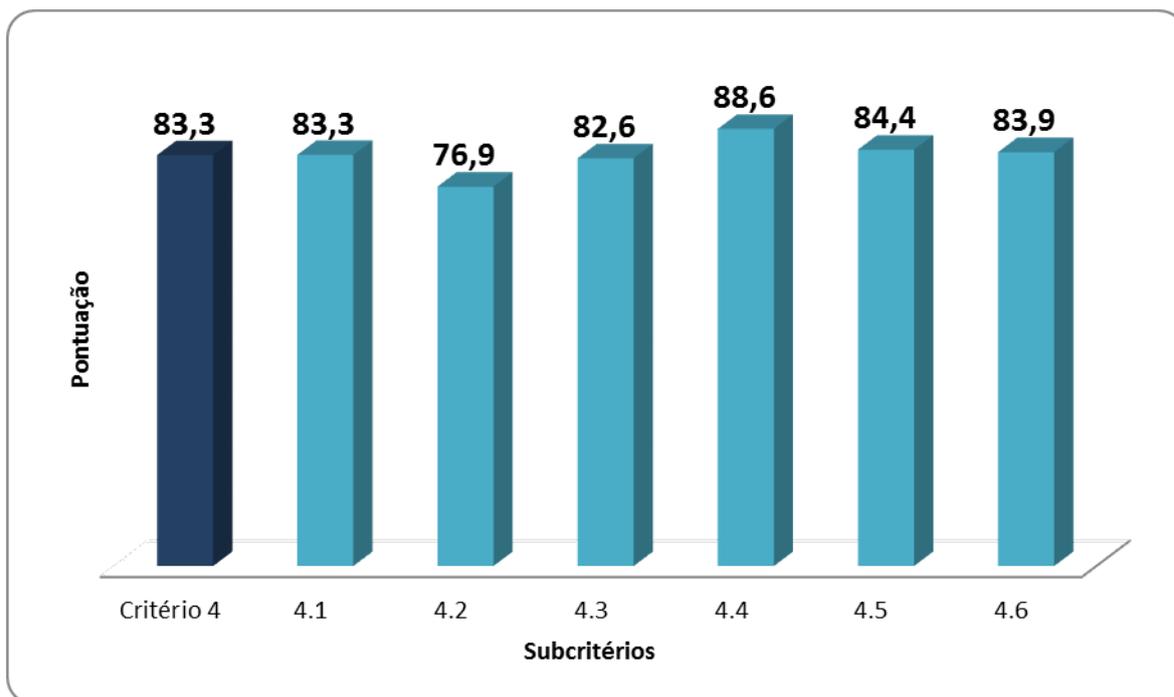
*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

- O número de pessoas que respondeu ao inquérito sobre as suas necessidades de formação é reduzido.
- Continua a haver alguma relutância, por parte de alguns docentes, em participar na ação 4 do Plano de Melhoria (Partilha de Boas Práticas). Poder-se-ia adotar medidas para garantir a sua participação.
- Não é feita uma avaliação anual que permita aferir efetivamente os impactos, no local de trabalho, dos programas de formação e desenvolvimento. A avaliação feita cinge-se, essencialmente, a impactos individuais.
- Criar horários que facilitem o trabalho em equipa.
- Designar um grupo de trabalho para elaborar inquéritos que permitam ao pessoal docente não docente dar feedback sobre a qualidade de gestão da liderança. Aplicar os inquéritos, fazer o tratamento e divulgação dos resultados.

## Critério 4 - Recursos e Parcerias

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

Gráfico 6 - Critério 4 - Recursos e Parcerias



Pela análise do gráfico 6 neste critério 4, Recursos e Parcerias, o AEMC está na fase ajustar (71-90) globalmente pela escala de pontuação clássica para os meios, que significa que o Agrupamento desenvolve os ajustamentos que considera necessários para garantir que os recursos e as parcerias são mantidas e desenvolvidas de forma a assegurarem que as orientações estratégicas sejam desenvolvidas no terreno e garantam bons resultados. Destaca-se a gestão dos Recursos Financeiros por se considerar que se trata de práticas obrigatórias e orientações da Tutela e legislação que a Escola cumpre integralmente.

“Educar seres em permanente construção, inquietos e abertos à mudança”. Retirada do Projeto Educativo, esta frase resume a missão do agrupamento. Promover a formação pessoal, escolar e profissional de crianças, jovens e adultos, proporcionando-lhes a aquisição de um conjunto de competências, saberes, valores e

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

atitudes que permitam o exercício de uma cidadania plena é a prioridade de todos aqueles que colaboram na e para a instituição. Esta plenitude, da cidadania que se espera por parte do cliente, é cada vez mais considerada como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e eficácia da instituição. Dar voz ao aluno/formando, ou seu representante legal, através de reclamações, ideias e sugestões é um importante input no sentido de melhorar os serviços.

Elaborado com base no Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades apresenta-se como o documento concretizador das metas a atingir, definindo os objetivos, formas de organização e de programação das atividades; identificando os recursos (materiais, financeiros e tecnológicos) e as parcerias envolvidas e/ou a envolver. Este processo é facilitado por um sistema de comunicação interno largamente eficaz, resultante da aquisição, por parte do agrupamento, de software e hardware de última geração. O esforço hercúleo para gerir os recursos financeiros, de forma sustentável e responsável, usando sistemas de contabilidade detalhados que permitem monitorizar continuamente as despesas, tem permitido esse investimento.

Sendo uma instituição que visa formar alunos cidadãos com uma visão não apenas local, mas para o mundo, é também uma das prioridades do agrupamento a troca de experiências e saberes com outros países. Este objetivo é concretizado através da participação em vários projetos integrados no programa Erasmus + (KA2) e tem contribuído para promover a imagem e reputação da instituição.

#### SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO 4:

- Criação de um documento único que elenque as parcerias já estabelecidas e ampliar a rede das mesmas;
- Criação de um grupo/equipa/clube para dinamizar, mais ativamente, a área da responsabilidade social;
- Melhorar o incentivo à participação dos alunos/formandos na gestão do agrupamento;
- Criação e regulação da associação de estudantes;
- Incluir nos documentos orçamentais dados referentes ao desempenho financeiro da instituição;
- Permanente atualização do site do agrupamento;

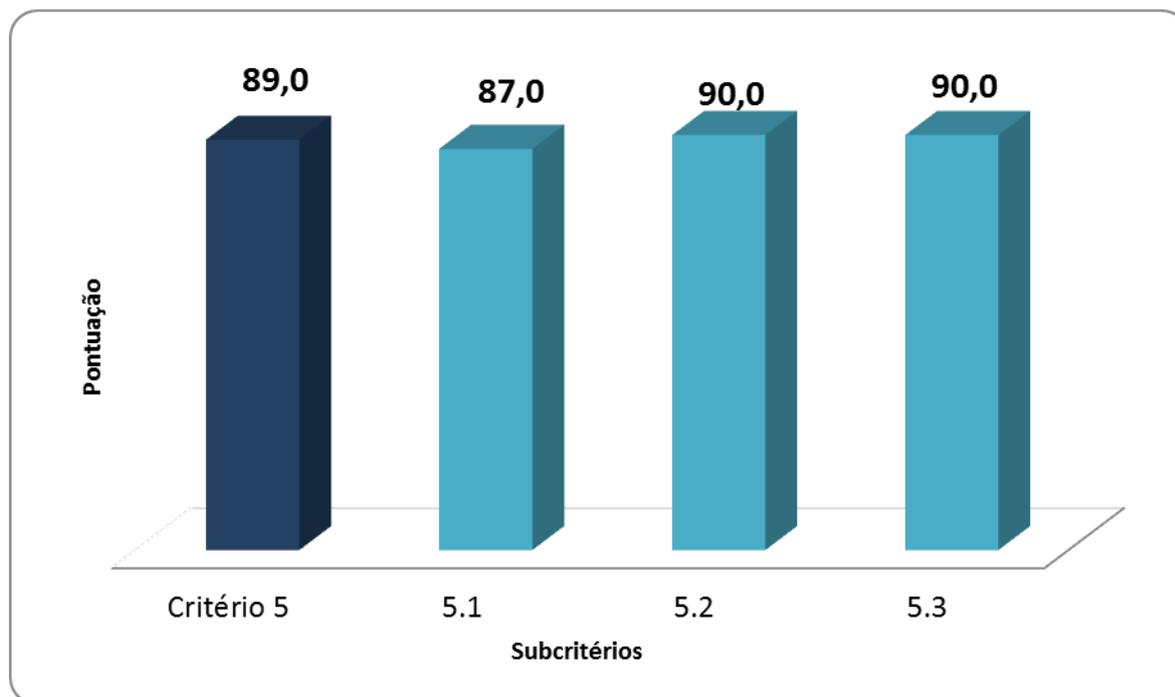
*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

- Aumentar o número de ações de formação, na área dos recursos tecnológicos, para pessoal docente e não docente;
- Generalizar a otimização dos recursos energéticos em todos os polos que constituem a instituição;
- Melhorar os acessos e as infraestruturas de apoio a deficientes;
- Implementação do BenchLearning.

## Critério 5 - Processos

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

Gráfico 7 - Critério 5 - Processos



Observando o gráfico 7, podemos constatar que o AEMC está, mais uma vez, na fase ajustar de forma bastante consolidada, relativamente ao critério 5, Processos, com enfoque no processo ensino-aprendizagem.

A missão da escola, assim como a sua visão estratégica, encontra-se alicerçada no projeto educativo e no regulamento interno, documentos que têm como objetivo central prestar um serviço educativo de qualidade. Encontra-se direcionado a um público diversificado, tendo em vista a promoção do sucesso pessoal e profissional dos alunos, valorizando o trabalho, diversificando a oferta formativa e os apoios prestados, de modo a responder aos interesses e dificuldades de todos os discentes. Pretende o agrupamento ser uma escola de referência e impor-se pela qualidade dos serviços a desenvolver e pelos resultados a atingir, tendo como principais objetivos: promover o sucesso educativo e prevenir o abandono escolar; proporcionar uma oferta

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

formativa diversificada aos alunos, estimular uma maior participação dos encarregados de educação na vida da escola; melhorar a articulação pedagógica e a articulação curricular, estimular o trabalho colaborativo com os parceiros locais; potenciar as aprendizagens e o conhecimento através da utilização e inovação das TIC.

O plano anual de atividades contextualiza as diversas atividades com os objetivos pedagógicos em articulação com o regulamento interno e com o projeto educativo do agrupamento, pretendendo complementar e enriquecer o processo de ensino-aprendizagem recorrendo a estratégias motivadoras que facilitem o desenvolvimento dos alunos, quer no plano do saber e das competências, quer no plano da construção da identidade pessoal e formação cívica. Este documento serve de base à concretização do projeto educativo, cuja grande meta pressupõe uma escola de qualidade e inclusiva, baseada em princípios orientadores de inclusão e diferenciação, trabalho colaborativo e articulação entre a escola, a família e meio.

O agrupamento tem uma participação ativa e desenvolve projetos com o objetivo de assegurar a concretização das metas pretendidas, com a implementação e operacionalização de estratégias que envolvem toda a comunidade educativa, parceiros locais e entidades externas. Existem projetos diversificados, com protocolos e parcerias estratégicas (IEFP; GEOPark; CERCI; Autarquia, IPSS, CPCJ, etc.), que envolvem os alunos, encarregados de educação e a comunidade educativa em geral que permite complementar o plano curricular, desenvolver atividades de natureza formativa, fomentar a participação ativa de todos os envolvidos, estimulando o sucesso de todos os alunos e favorecendo a consolidação de competências e capacidades.

A inovação dos meios tecnológicos é outra das preocupações da instituição, que assegura e melhora os canais de informação existentes, utilizando-os para de forma expedita e eficaz fazer chegar informação à comunidade educativa. O agrupamento visa a promoção destes meios através da implementação de ferramentas inovadoras (Office 365, Plataforma INOVAR, Portal de SIGE3) e incrementando o uso de canais de comunicação eficazes (Email Institucional; Facebook, Página do Agrupamento, Blog da Biblioteca).

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

**SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO 5:**

- Criação de um documento único com os projetos existentes no agrupamento, bem como dos responsáveis pela sua coordenação e do seu objetivo central;

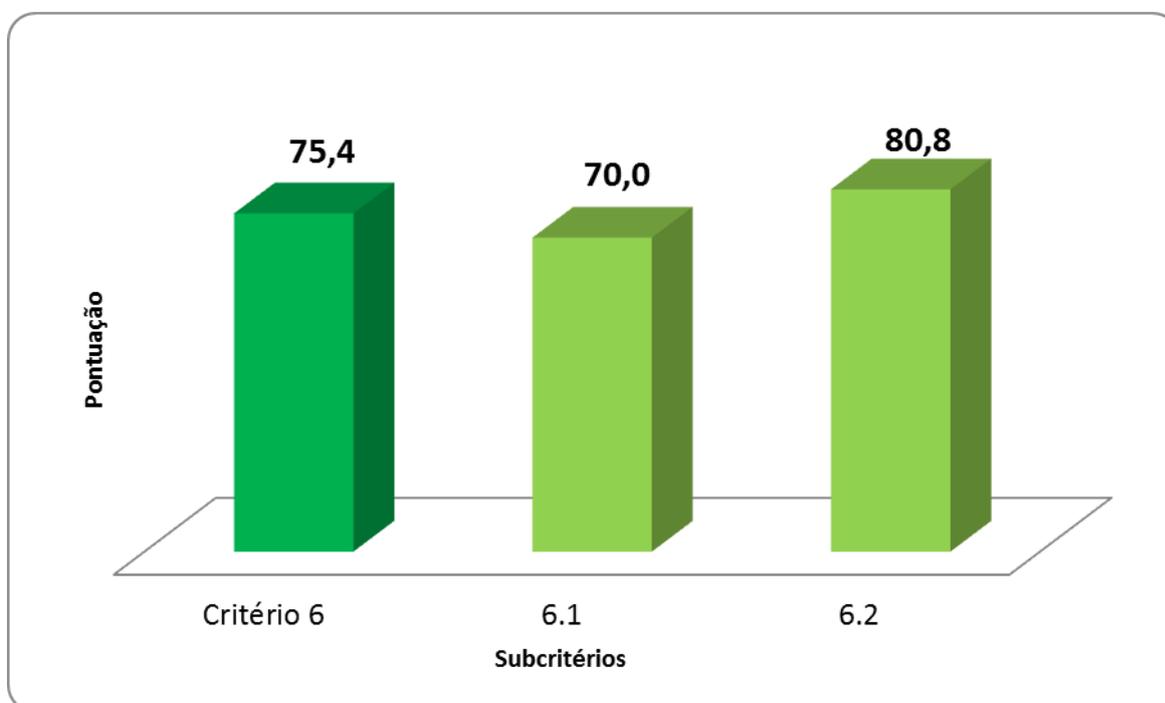
**Criação de um sistema de avaliação e monitorização das ferramentas e tecnologias e das ferramentas e tecnologias informáticas.**

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros*  
*Equipa de Autoavaliação 2017*

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

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

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



O gráfico 8 evidencia-nos que a nível global do critério 6, resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas chave, os resultados do AEMC demonstram que todas as metas relevantes foram alcançadas (71-90) em ambos os subcritérios. Atendendo a que a escala da CAF Educação inclui a avaliação da tendência dos resultados nos últimos 3 anos, e uma vez que o Agrupamento não possui dados nesse sentido, esta componente não pôde ser aferida.

Neste critério fizemos uma medição dos resultados que a instituição de ensino e formação está a atingir relativamente à satisfação dos alunos e seus encarregados de educação, no que respeita aos serviços prestados em termos educativos e formativos, organizacionais e de equipamentos infraestruturais.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

O subcritério 6.1, que diz respeito às medidas de perceção foi aferido com recurso a um questionário elaborado no Google Forms cujo Link foi disponibilizado aos alunos por intermédio dos respetivos Diretores de Turma, é de referir que num universo de 719 alunos obtivemos 207 respostas. Por outro lado, e na impossibilidade de contactar todos os Encarregados de Educação para o preenchimento do questionário, este foi disponibilizado à equipa da Associação de Pais que o preencheu na sua qualidade representativa dos pais e Encarregados de Educação. Assim optamos por realizar dois apuramentos de resultados, um para os Alunos e outro para os Pais/Encarregados de Educação com metas diferentes, de 60% de 4 (Satisfaz Bastante) e 5 (Bom) e de 80% de 4 e 5 respetivamente.

Os questionários foram elaborados com base nos seguintes pontos: 1- Imagem global da Escola; 2- Envolvimento e participação dos alunos e partes interessadas; 3- Acessibilidade; 4- Transparência; 5- Níveis de qualificação e resultados adequados às exigências atuais; 6- Resultados relativos à qualidade dos serviços; 7- Diferenciação da oferta educativa no agrupamento; 8- Informação disponível e sua receção por parte dos alunos; 9- Frequência dos inquéritos aos alunos sobre a instituição; 10- Nível de confiança pública para com a instituição. A graduação de satisfação utilizada nos questionários foi de 5 níveis, assim corresponde o 1 - Não Satisfaz, 2- Satisfaz Pouco, 3- Satisfaz, 4- Satisfaz Bastante, 5- Bom.

No que concerne ao questionário preenchido pelos Pais/Encarregados de Educação, em todos os pontos foi atingida a meta definida (80% de 4 e 5), exceto no ponto 9 que indicaram não saber com que frequência são aplicados inquéritos aos alunos sobre a instituição. Após apurarmos a frequência de aplicação destes inquéritos, esta verificou-se ser nula, compreendemos então o resultado da resposta dada pelos encarregados de educação.

Por outro lado, nas repostas dadas pelos alunos existem vários pontos, aliás a maioria, em que a meta definida não foi atingida, apenas nos pontos 1 e 2 existem 60% de 4 e 5, os restantes pontos estão abaixo e sendo assim incluídos nas Áreas de Melhoria.

Informamos que a discrepância registada entre a avaliação feita pelos alunos e a avaliação feita pelos pais/encarregados de educação poderá ser justificada pela amostra onde foi aplicado o inquérito. Somos de opinião que a avaliação mais representativa será a elaborada pelos alunos, uma vez que o inquérito aplicado a

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

estes teve uma amostra de 207 alunos e o inquérito aos pais foi apenas aplicado à Associação de Pais (não foi aplicado a todos por falta de tempo). É também nossa opinião que o inquérito aplicado aos alunos é mais representativo, uma vez que são estes que “vivem” diariamente no espaço escolar.

Áreas de Melhoria identificadas no Subcritério 6.1 (Alunos):

- Acessibilidade;
- Transparência;
- Níveis de qualificação e resultados adequados às exigências atuais;
- Resultados relativos à qualidade dos serviços;
- Diferenciação de serviços na instituição, relacionados com as diferentes necessidades dos alunos;
- Informação disponível e sua receção por parte dos alunos;
- Frequência dos inquéritos aos alunos sobre a instituição;
- Nível de confiança pública para com a instituição.

No subcritério 6.2 as informações recolhidas, medidas e assinaladas no respetivo quadro, resultantes da qualidade da prestação de serviços e que nos dá uma visão global de indicadores internos do desempenho e da forma de satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos ou dos seus representantes legais, foram obtidas nos Serviços Administrativos, Direção da Escola e serviços de Apoio Social Escolar.

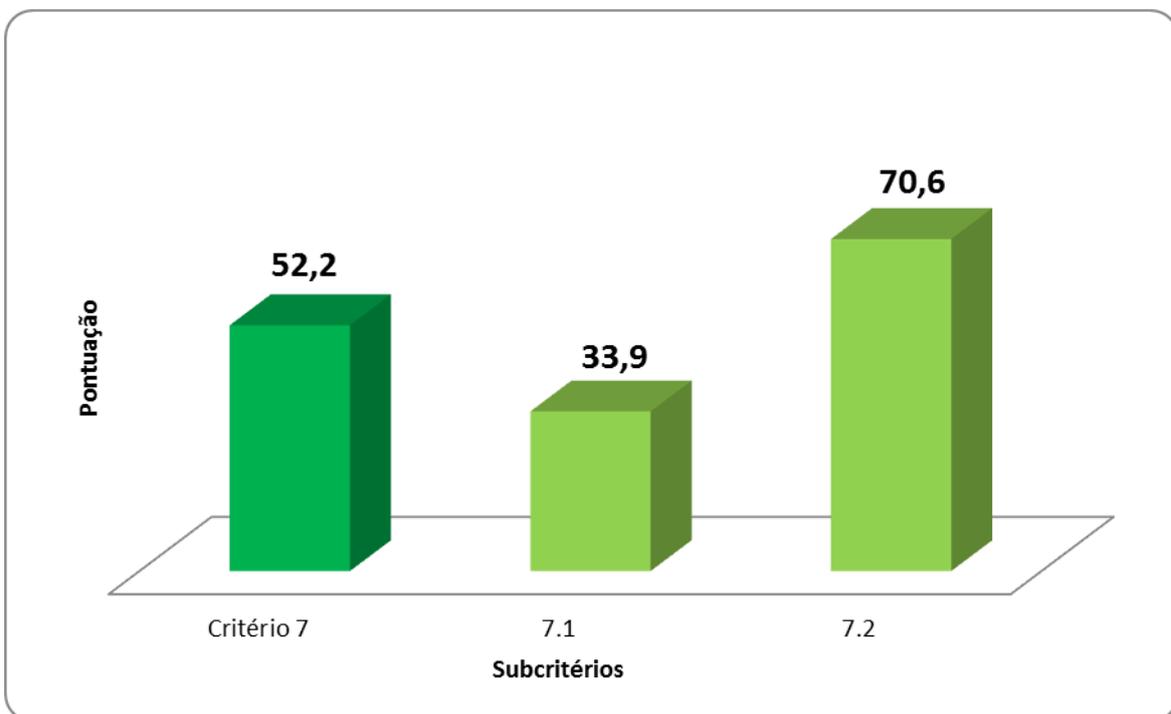
**Áreas de Melhoria identificadas no Subcritério 6:**

- Grau de envolvimento dos alunos na conceção de processos de decisão, participação mais regular no Conselho Geral do Agrupamento, passagem da Associação de Estudantes do estado embrionário a efetivo e participativo.
- Atividades internas de socialização e interatividade de docentes e outros elementos da comunidade educativa não discente.

## Critério 7 - Resultados das Pessoas

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

Gráfico 9 - Critério 7 - Resultados das Pessoas.



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

Para dar resposta às solicitações do subcritério 7.1, foi elaborado um questionário e colocado online, em formulários Google.

Através do diretor e da coordenadora técnica do agrupamento, enviou-se a hiperligação para preenchimento, por correio eletrónico institucional, aos colaboradores (assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores e professores), num total de 293. O número de respostas obtidas foi, apenas, de 105.

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

Considera-se que este parco número de questionários respondidos poderá ser já indicador de alguma lacuna. Depois de várias sondagens informais, verificou-se que um grande número de colaboradores (essencialmente assistentes operacionais) não usava o correio institucional. Alguns disseram, até, não terem conhecimento da sua existência.

Na tentativa de obter um maior número de respostas, distribuíram-se 50 questionários impressos, dos quais se receberam, preenchidos, 16.

Analisando, depois, os resultados deste inquérito, concluiu-se que o grau de perceção, satisfação e motivação dos colaboradores está aquém do desejável.

Verifica-se, ainda, algum descontentamento dos respondentes, face a diversos itens:

- falta de diálogo e proximidade entre gestores e colaboradores;
- pouco reconhecimento de esforços individuais;
- formação;
- adequação de horários;
- adaptação à modernidade.

A percentagem média de pontuações de nível 4 ou 5 é de 31,2.

Após observação dos resultados obtidos nos dois pontos que constituem o Critério 7, concluímos que há uma diferença acentuada nas pontuações atribuídas a um e outro. Depois de feita uma reflexão, parece-nos que esta discrepância poderá dever-se a algumas circunstâncias que passamos a mencionar:

- A taxa de resposta aos inquéritos ficou muito aquém do pretendido, o que pode ter influenciado os resultados;
- A não utilização e/ou desconhecimento do correio eletrónico institucional, por parte de um número significativo de colaboradores;
- O fraco envolvimento dos colaboradores devidos, talvez, à insuficiente divulgação sobre o processo de autoavaliação e dos seus objetivos;
- A perceção das questões colocadas pode não ter sido clara para todos os respondentes - vários nos pediram esclarecimentos sobre o sentido de algumas

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

questões. Ficámos, por isso, com a convicção de que a linguagem utilizada não foi interpretada, da mesma forma, por todos os destinatários;

- A existência não regular de instrumentos de medida da perceção dos colaboradores, sobre o funcionamento do Agrupamento.

#### SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO 7

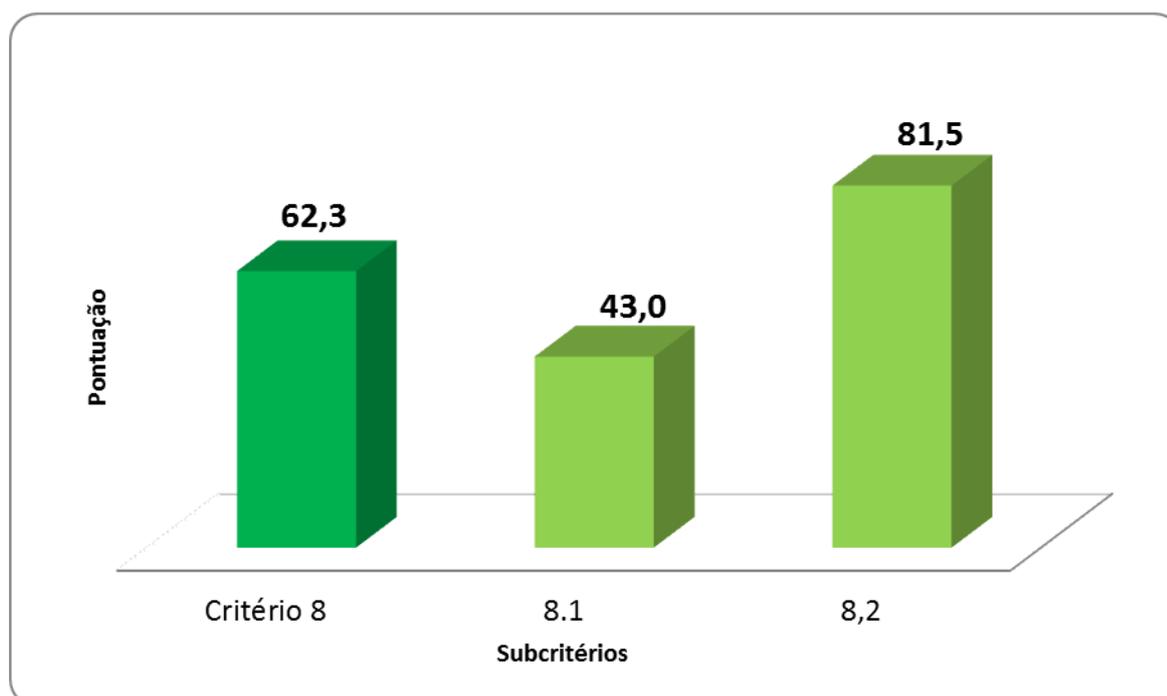
- Falta de diálogo e proximidade entre gestores e colaboradores;
- Pouco reconhecimento de esforços individuais;
- Formação;
- Adequação de horários;
- Adaptação à modernidade
- A não utilização do email institucional por parte de todos os colaboradores;
- Insuficiente participação em ações de formação;
- Baixa taxa de resposta aos inquéritos;
- Inexistência de formação específica dos colaboradores, para lidarem com alunos e encarregados de educação.

Nota: na realização das tarefas que esta formação exigia, verificaram-se diversas dificuldades no que respeita ao fornecimento de dados e ao trabalho em pequeno grupo.

## Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

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

Gráfico 10 - Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social



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

Neste critério, avalia-se o grau de intervenção que a Organização Escolar tem junto da comunidade local e regional.

De realçar que os questionários abrangeram uma representatividade significativa de 25 parceiros auscultados.

Por forma a conseguir-se aprofundar esta avaliação, pretende-se diagnosticar os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

Com o devido enquadramento no Projeto Educativo a principal missão da Escola é sempre a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade.

O plano anual de atividades, elaborado com base nos princípios e nas metas definidas no Projeto Educativo, apresenta-se como documento unificador e integrador das atividades de toda a organização, que contribuem para a consecução dos seus objetivos, nomeadamente: contribuir para uma plena formação cívica e formação didática/pedagógica dos alunos; proporcionar um enriquecimento cultural aos alunos mais desfavorecidos; facilitar a integração dos novos alunos e contribuir para que encontrem na escola espaços educativos que os sirvam; incentivar o trabalho desenvolvido pelo pessoal docente e não docente; melhorar a imagem do Agrupamento junto da comunidade; fomentar a participação social na vida escolar.

Uma das prioridades do Agrupamento é a troca de experiências e saberes com as entidades locais, efetivadas através da participação em vários projetos, que propiciam experiências enriquecedoras aos alunos e contribuem para a promoção da imagem e reputação da organização. A existência de inúmeros protocolos e parcerias permitem dar visibilidade à sua responsabilidade social que se traduz na adoção de um comportamento responsável de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, regional e nacional.

Em face dos resultados apresentados é muito significativo o trabalho que toda a comunidade educativa do AEMC tem pela frente. Desde logo, destacando a aposta é necessário fazer nos campos da de informação e divulgação de toda as atividades que se realizam no Agrupamento e que são desconhecidas pelo universo dos inquiridos. Estes, como parceiros são também agentes envolvidos na dinâmica da instituição, os quais deveriam ter, de forma privilegiada, informação sobre tudo o que aqui acontece. Penso mesmo que este é o grande problema que se infere dos resultados apresentados, uma vez que é muito elevada percentagem dos parceiros que respondem não saber ou desconhecerem, quando inquiridos sobre uma ou outra questão relativa a itens associadas a toda a dinâmica escolar. Diríamos mesmo, que respostas classificadas como de nada satisfeito / pouco satisfeito pelos parceiros, não

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

são mais do que uma penalização pela desconhecimento ou não divulgação atempada da respetiva atividade desenvolvida.

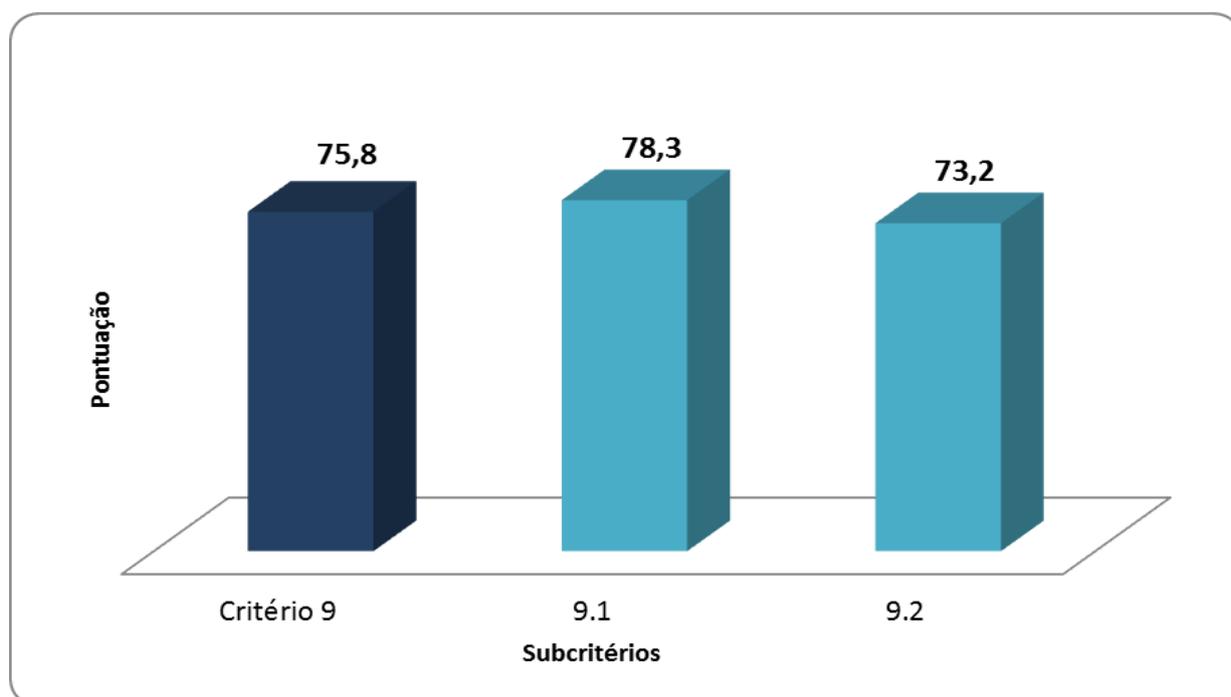
#### SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO 8

- Melhorar a visibilidade do Agrupamento relativamente à capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente social, tecnológico, económico ou político
- Realização de arquivo com as notícias publicadas nos órgãos de informação local e regional, sobre o Agrupamento

## Critério 9 - Resultados do Desempenho Chave

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

Gráfico 11 - Critério 9 - Resultados do Desempenho Chave



A análise do gráfico 11 evidencia-nos, mais uma vez, que o AEMC atingiu todas as metas principais, a nível de resultados.

Este critério centra-se nos resultados de desempenho escolares internos e externos essenciais para o sucesso da instituição, com impacto no percurso dos alunos. Os externos visando a satisfação das partes interessadas, conseguida através da qualidade das políticas e estratégias da organização. Os internos na capacitação do Agrupamento para uma melhoria contínua focada na ligação com as pessoas nas parcerias, nos recursos e processos.

No âmbito da avaliação externa, identificaram-se os resultados satisfatórios das taxas de sucesso dos alunos, próximas dos resultados nacionais. Também se podem

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

considerar de nível bastante satisfatório a conclusão de 100% dos alunos do Ensino Básico.

Existem diversas parcerias e acordos estabelecidos com entidades e instituições que se podem considerar como uma mais valia na prossecução dos objetivos estratégicos do Agrupamento.

Os resultados das inspeções e auditorias, de caráter financeiro ou técnico pedagógico, a que o Agrupamento foi submetido, apontaram para o cumprimento dos objetivos e as recomendações delas resultantes são consideradas e realizadas.

As ofertas formativas são as decorrentes do sistema educativo, havendo outras oportunidades em função das necessidades e perfil de alunos da escola, e de acordo com os recursos disponíveis.

A qualidade dos inúmeros protocolos e parcerias estabelecidos conduziu à melhoria dos resultados internos, pela mais valia que têm trazido para o processo ensino aprendizagem. Estas parcerias e atividades conjuntas com os parceiros são integradas no Plano Anual de Atividades (PAA) e têm tido uma avaliação muito positiva por parte dos intervenientes e pela Direção.

Quanto à utilização de tecnologias de informação e comunicação todas as salas de aula da escola sede têm computador e projetor multimédia e permite a utilização de quadros interativos em duas delas. Existem 2 salas TIC. Existe um número reduzido de equipamentos informáticos nas escolas do 1.º ciclo e educação Pré-escolar.

Os alunos do Agrupamento têm obtido diversos prémios em concursos promovidos por reputadas entidades, associados à excelência do seu percurso escolar.

#### SÍNTESE DAS PRINCIPAIS ÁREAS DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CRITÉRIO 9

- Áreas focadas no Plano Nacional Promoção Sucesso (PNPS) - Continuação da sua implementação
- Sucesso escolar com especial incidência no 2.º, 7.º e 8.º ano de escolaridade

## 7. Áreas de Melhoria

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

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

GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	Critérios 1,2,4,5,7,8,9
PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	Critérios 4,5,6,8,9
ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA	Critérios 1,2,3,4,5,6,8,9
RECURSOS E INFRAESTRUTURAS	Critérios 3,4,5,6
TRABALHO EM EQUIPA, FORMAÇÃO E RECONHECIMENTO	Critérios 2,3,7
COMUNICAÇÃO	Critérios 1,2,5,6,7,8

## 8. Conclusões

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo, de igual modo, entre outras, as orientações gerais para a autoavaliação.

Por seu lado, o Decreto-Lei n.º 75/2008, relativo à autonomia, administração e gestão das escolas, veio reforçar a importância do relatório de autoavaliação enquanto instrumento de autonomia e de prestação de contas referente à concretização dos objetivos do projeto educativo.

A implementação do modelo CAF (Common Assessment Framework) Educação no Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros pretende constituir-se como um relevante ponto de partida para a sua caminhada rumo à excelência.

Atendendo à complexidade do modelo CAF (Common Assessment Framework) Educação, mostrou-se fundamental a frequência de uma ação de formação, por parte da equipa de autoavaliação, que permitisse, entre outros, a aquisição de conhecimentos técnicos gerais, nas metodologias e instrumentos de gestão da qualidade e da excelência organizacional, e específicos, na metodologia de autoavaliação com base nos critérios CAF (Common Assessment Framework) Educação.

A pertinência do projeto formativo contribuiu fortemente para o sucesso do projeto. Contudo, parece-nos que o que mais contribuiu para o sucesso do presente processo de autoavaliação, e do correspondente relatório, foi, por um lado, o elevado empenho colocado pela equipa de autoavaliação no trabalho desenvolvido, apesar das inúmeras tarefas que, habitualmente, integram o seu dia a dia e, por outro, o sentimento de partilha e de união em torno de propósitos comuns.

De facto, todos compreendiam que seria importante, com a utilização de um método rigoroso, encontrar as razões, determinar as causas, que ajudassem a explicar os resultados, em termos de sucesso ou insucesso, obtidos pelo Agrupamento. Essas razões radicariam em questões de liderança, de planeamento e estratégia seguidos? Estariam ligados às próprias pessoas? Que importância, que peso, teriam fatores ambientais, geográficos e culturais nesses resultados?

Assim, o processo de autoavaliação constituiu para toda a equipa um desafio e uma oportunidade de reflexão sobre a política, a cultura, o clima e as práticas

*Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros  
Equipa de Autoavaliação 2017*

organizacionais e educativas do Agrupamento. Do caminho que foi sendo traçado, estão presentes os primeiros momentos de incerteza sobre o trabalho a desenvolver, alguma dúvida sobre os procedimentos a realizar, alguma estranheza pela terminologia com que todos se confrontavam. Essa incerteza, dúvida e estranheza, foram dando lugar ao conforto que os primeiros resultados trouxeram e, no final, à satisfação de uma tarefa concluída.