



**FIGUEIRA NORTE:
A CONSTRUIR UM CAMINHO!**

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Agrupamento de Escolas

Figueira Norte

CAF EDUCAÇÃO

ANO LETIVO 2017-2018

ÍNDICE

Nota introdutória.....	3
1. Objetivos da autoavaliação	7
2. Equipa de Autoavaliação	8
3. Amigo Crítico.....	10
4. Etapas do processo de Autoavaliação.....	11
5. Escala de Pontuação	13
6. Instrumentos de Autoavaliação	14
7. Resultados de Autoavaliação	18
8. Áreas de Melhoria	51
9. Conclusões.....	52
Referências Bibliográficas	53

“É preciso substituir um pensamento que isola e separa,
por um pensamento que distingue e une.”

(Edgar Morin).

Nota introdutória

Como estratégia da Escola virada para o conhecimento e o ensino de excelência, o Agrupamento de Escolas Figueira Norte aposta na DESCOBERTA de novos métodos e competências. Importa repensar a Escola numa estratégia de cultura unificada sob a ótica de melhoria organizacional, promotora da inovação, eficiência e eficácia no cumprimento da nossa missão para servir a comunidade educativa e reforçar o desenvolvimento local.

A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007).

O presente relatório tem como principal objetivo proceder à apresentação do processo de autoavaliação realizado no Agrupamento de Escolas Figueira Norte (AEFN), que decorreu no ano letivo 2015/2016 (entre março e julho de 2016). Foi revisto e atualizado durante o ano letivo 2017-2018 (janeiro de 2018), após a implementação dos Planos de Melhoria decorrentes da avaliação externa efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), entre os dias 9 e 12 de maio de 2016, e da Auditoria ao Sistema de Controlo Interno do Agrupamento que se realizou, entre os dias 7 de setembro e 4 de outubro de 2016.

A equipa de autoavaliação (EA) designou o projeto como ***Figueira Norte: A construir um caminho*** que identifica de forma clara, a orientação e o espírito, subjacentes a este processo.

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.

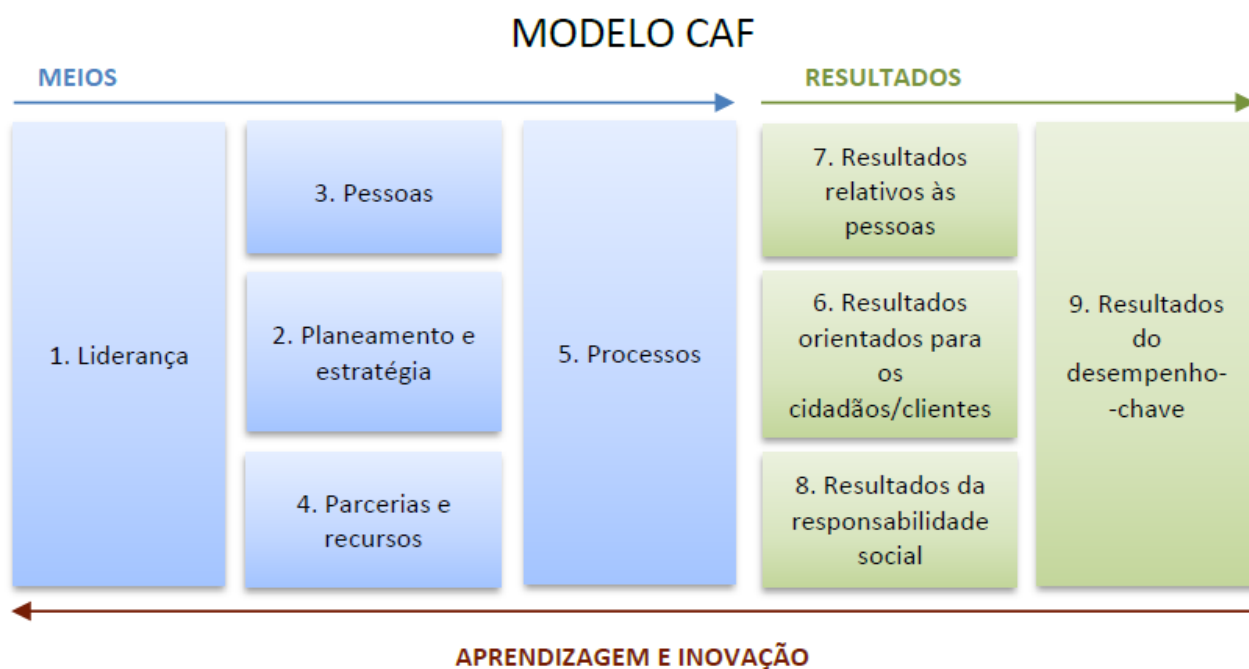
Desde 2002 que a metodologia da autoavaliação é regulada pela Lei n.º 31, de 20 de dezembro, que no artigo 3.º apresenta os objetivos da avaliação. Deve-se, igualmente, destacar que segundo o artigo 7.º deste diploma, o processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados.

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 AEFN recorreu a este modelo europeu, edição de 2013, e envolveu diferentes elementos da comunidade educativa.

A CAF Educação resulta de uma adaptação do modelo europeu da CAF¹, o qual foi criado no ano 2000 através da cooperação entre os Estados-membros da União Europeia (EU), 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 AEFN sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano plurianual de atividades (aferindo o impacto das atividades e os constrangimentos e propondo linhas de ação) e os 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

¹ 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.

A adoção do modelo CAF Educação pelo AEFN traduz-se numa reflexão participada por parte do pessoal docente e não docente, com o apoio de alunos, pais e encarregados de educação, bem como os demais parceiros locais, em torno das estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas da Instituição.

A utilização do modelo CAF permite ao Agrupamento 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. Assim, fica implícito que o modelo da CAF se encontra intimamente ligado ao conhecido ciclo da melhoria contínua (Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming), nomeadamente pela implementação do modelo que se faz passando pelas quatro fases no ciclo de melhoria contínua:

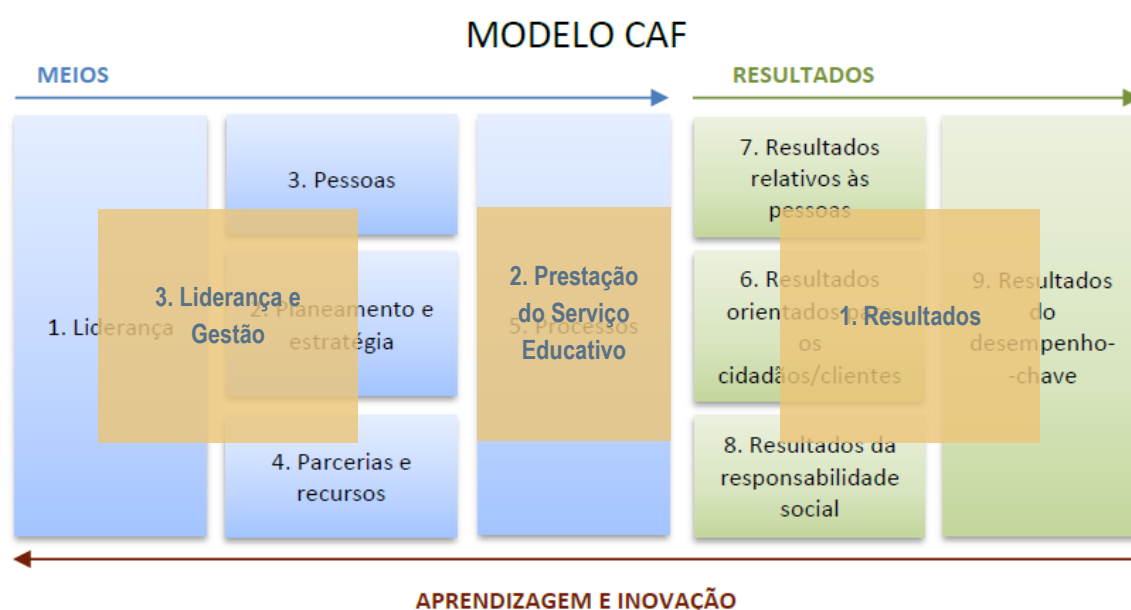
- I. *Plan* (planear): nesta fase estabelecem-se os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cidadão/cliente e as políticas da organização;
- II. *Do* (executar): nesta fase implementam-se os processos, ou seja, as medidas de melhoria;
- III. *Check*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

A estrutura do modelo CAF auxilia na identificação dos principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional e num 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. A criação de oportunidades de identificação do progresso e dos níveis de realização alcançados;
3. A construção de um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
4. A conceção de uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
5. A criação de entusiasmo entre colaboradores através do seu envolvimento no processo de melhoria;

6. O surgimento de oportunidades de promoção e partilha de boas práticas entre os diferentes setores da organização e com outras organizações;
7. A integração nos processos de trabalho de diversas iniciativas para a qualidade;
8. A constituição de 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, efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois contempla aspetos comuns (quadro 2):



Quadro 2: Dimensões de avaliação da CAF e IGEC

1. Objetivos da autoavaliação

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

A autoavaliação tem por base os seguintes objetivos:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização do Agrupamento e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados do Agrupamento;
- Garantir a credibilidade do desempenho do Agrupamento;
- Promover uma cultura de melhoria contínua da organização;
- Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos.

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

2. Equipa de Autoavaliação

A equipa de autoavaliação do AEFN, nomeada em Conselho Pedagógico, é constituída pela coordenadora, a adjunta do Diretor, Ana Rita Inês, e as docentes Dulce Perdigão, Anabela Bernardes, Célia Filipe, Fátima Monteiro, Glória Cabete, Fernanda Seabra, Margarida Figueiredo e Fernanda Filipe.

Esta equipa foi alargada a três representantes do Pessoal não Docente, um representante dos alunos, dois representantes dos Pais e Encarregados de Educação, um representante da Autarquia e um representante da Comunidade.

Em função das exigências que se impunham, e tendo como base os elementos da equipa de autoavaliação nomeada em Conselho Pedagógico, foram escolhidos 20 docentes do AEFN que participaram de forma mais direta no processo de implementação do modelo CAF.

Coordenação	Ana Rita Inês	
Diretor do AEFN	Maomede Muagi Cabrá	
C1	Liderança 	Carmo Nunes (Líder) Fernanda Craveiro
C2	Planeamento e estratégia 	Dina Coutinho (Líder) Anabela Diogo
C3	Pessoas 	Dulce Perdigão (Líder) Anabela Bernardes
C4	Parcerias e recursos 	João Soares (Líder) Pedro Ferreira
C5	Processos 	Glória Cabete (Líder) Alcina Almeida
C6	Resultados orientados para as pessoas 	Célia Filipe (Líder) Maria de Lurdes Costa
C7	Resultados das pessoas 	Leonor Proença (Líder) Maria Céu Cardoso
C8	Resultados da sociedade 	Fernanda Seabra (Líder) Fernanda Lorigo
C9	Resultados de desempenho 	Margarida Figueiredo (Líder) Fernanda Filipe

Para obter uma visão holística procurou-se inserir na equipa pessoas dos vários departamentos curriculares: Educação Pré-escolar (um elemento), 1.º Ciclo (dois elementos), Ciências Sociais e Humanas (três elementos), Línguas (cinco elementos), Expressões (dois elementos) e Matemática e Ciências Experimentais (sete elementos).

Todos os elementos da equipa desempenhavam cargos para além da lecionação, tais como: Diretor, Subdiretora, Presidente do Conselho Geral, três Adjuntas do Diretor, duas Coordenadoras dos Diretores de Turma, três Coordenadoras de Departamento Curricular e oito Diretores de Turma.

A equipa de autoavaliação 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 que procedeu à revisão do Relatório de Autoavaliação durante o ano letivo 2017/2018 era constituída por 22 docentes do Agrupamento, 13 dos quais faziam parte da equipa de autoavaliação e 9 que foram selecionados pelos novos cargos que ocupavam.

3. Amigo Crítico

Apesar da autoavaliação se apresentar como um processo interno do Agrupamento, a intervenção de agentes externos revelou-se como fundamental para uma maior objetividade do processo. Para este efeito recorreu-se a uma equipa de consultores externos – SINASE - com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa.

O papel do consultor externo/amigo crítico centrou-se nas funções de formação e assessoria, auxiliando as equipas de autoavaliação a identificar as suas necessidades e problemas e a refletir criticamente as suas práticas e definiu-se nas seguintes tarefas:

- Organização/orientação do processo de autoavaliação CAF apoiando na definição da calendarização;
- Formação dos elementos da equipa de autoavaliação (EA) sobre a CAF Educação;
- Disponibilização de todos os documentos necessários para a autoavaliação (listagem de indicadores, Grelha de Autoavaliação, Manual, entre outros) bem como apoiar a elaboração de recursos extra para a recolha de evidências;
- Contribuição com relatos de experiências de autoavaliação de outras escolas;
- Elaboração do tratamento estatístico e apoio na análise dos resultados;
- Realização de sessões de sensibilização;
- Apoio na elaboração do relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de autoavaliação em articulação com a EA.

4. 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 AEFN foi desenvolvida entre fevereiro a setembro de 2016, e de acordo com as seguintes etapas:

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

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

	2015/2016							2017/2018
	Fev	Mar	Abri	Mai	Jun	Jul	Set	Jan
Direção: — Decisão da forma de organização e planeamento da autoavaliação								
Direção e amigo crítico: — Criação da equipa de autoavaliação e dos líderes de cada critério								
Direção e amigo crítico: — Apresentação do modelo CAF Educação — Divulgação do processo de autoavaliação: ○ no Conselho Geral; ○ no Conselho Pedagógico; ○ nos placards das diferentes escolas; ○ na página web do Agrupamento; ○ no Facebook do Agrupamento.								
Coordenadora da EA e amigo crítico: — Aprovação da estratégia de intervenção: ○ definição de objetivos, âmbito, recursos; ○ distribuição dos critérios CAF Educação pelos elementos da equipa de autoavaliação. Equipa de autoavaliação e amigo crítico: — Análise dos critérios CAF e planeamento do processo.								

	2015/2016							2017/2018
	Fev	Mar	Abri	Mai	Jun	Jul	Set	Jan
Equipe de autoavaliação e amigo crítico: – Definição das técnicas de autoavaliação e do modo de recolha de evidências: ○ Focus Group ○ Entrevistas ○ Questionários ○ Pesquisa documental, ○ Observação direta. Elaboração de Guiões para entrevista e painéis de Entrevistas								
Equipe de autoavaliação e amigo crítico: – Sistematização de evidências – Esclarecimento dúvidas Coordenadora da EA e amigo crítico: – Agendamento das entrevistas e painéis de entrevistas								
Equipe de autoavaliação: – Análise e recolha de evidências: ○ análise documental; ○ observação; ○ entrevistas e painéis de Entrevistas a alunos, encarregados de educação, docentes, não docentes e parceiros.								
Equipe de autoavaliação e amigo crítico: – Acompanhamento personalizado dos elementos da EA na recolha de evidências e análise de resultados a (2h00 para cada critério).								
Equipe de autoavaliação e amigo crítico: – Elaboração da grelha de resultados – Sistematização pontuação (sessão em equipa para discussão da pontuação em pequenos grupos) – Análise de resultados: pontos fortes e pontos fracos – Realização de uma reunião de consenso alargada a todos os elementos da equipa de autoavaliação responsáveis pelos diferentes critérios. – Sistematização das ações de melhoria								
Coordenadora e restantes elementos da equipa de autoavaliação e amigo crítico: – Elaboração do relatório final								
Direção e amigo crítico: – Apresentação de resultados à comunidade educativa								
Revisão do relatório da Autoavaliação								

Quadro 3: Cronograma do processo de autoavaliação

5. Escala de Pontuação

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

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

Quadro 4: Escala de Pontuação Clássica para os Meios (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 (CAF Educação 2013, p. 66)

6. Instrumentos de Autoavaliação

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

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

- ✓ Análise documental: Projeto Educativo (PE); Regulamento Interno; Plano de Intervenção do Diretor; Plano Plurianual de Atividades (PPA); Legislação; Plano de Formação; Inventários equipamento da Ação Social Escolar; Protocolos de parcerias; Atas de Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo, Departamentos Curriculares, Articulação Curricular, Conselhos Diretores de Turma, Conselhos de Turma, Reuniões de Receção a encarregados de educação; Guião para análise de resultados dos Cursos Profissionais; Registos de assiduidade; Livro de Reclamações; Documentos de apresentação do Agrupamento no âmbito da avaliação externa efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC); Relatórios com a análise dos resultados académicos com a compilação de todos os documentos sobre resultados escolares por período e ano letivo desde 2012/13 a 2017/18; Plataforma MISI; Documento de apresentação ao Conselho Pedagógico dos "Dados de contexto", no âmbito da avaliação externa; PAAPI - plano de atividades de acompanhamento individual; Portal do AEFN e comunicação social local; Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens, Planos de melhoria decorrentes da avaliação externa efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) entre os dias 9 e 12 de maio de 2016 e da Auditoria ao Sistema de Controlo Interno do Agrupamento que se realizou entre os dias 7 de setembro a 4 de outubro de 2016 .
- ✓ Entrevistas/Reuniões a/com: Diretor e outros elementos da Direção do Agrupamento; Chefe dos Serviços Administrativos; Elementos do Serviço de Psicologia e Orientação (SPO); responsável pela Equipa TIC; Subdiretora em substituição do Coordenador de Projetos;

- ✓ Painéis de entrevistados/focus group²: i) Parceiros; ii) Subdiretora, Bibliotecas, Coordenador de Projetos, SPO; iii) Encarregados de Educação; iv) Alunos; v) Representantes de Pessoal Não Docente (SPO; Chefe dos assistentes operacionais; Colaboradores não docentes); vi) Docentes; vii) Coordenadores de Departamento e Coordenadores de Diretores de Turma. Os focus group foram criados para que a equipa pudesse recolher a opinião destas partes interessadas lançando questões a grupos homogéneos.
- ✓ Consenso entre os elementos da equipa.

As entrevistas/reuniões e painéis de entrevistados, por questões logísticas e de cronograma que impediavam a reunião com todos os colaboradores, foram desenvolvidas junto daqueles que a equipa identificou como sendo os elementos que poderiam fornecer informação relevante e pertinente para a identificação e recolha de evidências de acordo com os exemplos/indicadores da CAF Educação. As entrevistas foram organizadas pela coordenadora da equipa de autoavaliação, sendo que os elementos presentes foram convidados por email. O cronograma das entrevistas encontra-se representado no Quadro 6.

Os Focus Group/Painéis de Entrevistas foram desenvolvidos de acordo com guiões de entrevista que a equipa elaborou com base nos exemplos/indicadores da CAF Educação a grupos homogéneos entre si. Foi registado em documento próprio a presença de todos os entrevistados convidados a estarem presentes nos diferentes grupos. Apesar de se pretender grupos homogéneos procurou-se que a constituição dos painéis de entrevistados (Quadros 7 e 8) tivesse por base os mesmos critérios utilizados pela IGEC.

² O *focus group* ou grupos de discussão é um método de investigação social já consolidado, que assume a forma de uma discussão estruturada que envolve a partilha progressiva e a clarificação dos pontos de vista e ideias dos participantes. O formato típico envolve um grupo relativamente homogéneo de cerca de seis a oito pessoas que se reúnem por um período de cerca de uma hora e meia a duas horas. A interação do grupo é moderada por um avaliador ou investigador que estabelece os tópicos ou perguntas para discussão. (Fonte: Morgan, D.L. (1996) Focus group. *Annual Review Sociology*)

ENTREVISTAS	Nome	CRITÉRIOS
Chefe dos Serviços Administrativos	Maria Lourdes Furtado Ataíde	3, 6, 7 e 8
Diretor (Direção)	Maomede Muagi Cabrá	1,2, 5, 6, 9
	Maria Fernanda Margalho Craveiro	
	Maria Alcina de Jesus Almeida	
	Ana Rita Loureiro Lopes Inês	4, 5 e 8
	Maria Fernanda Marques Lorigo	
SPO	Maria do Céu Carvalho	6
	Leonilde Inácio	
Responsável pela Equipa TIC	Ana Luísa Ferreira	4, 9 e 5
Subdiretora em substituição do Coord. Projetos	Fernanda Craveiro	4 e 6

Quadro 6: Elementos presentes nas entrevistas

FOCUS GROUP	Nome	Nº elementos presentes	CRITÉRIOS
Parceiros	Autarquia na Equipa de Autoavaliação	3	4 e 8
	Comunidade Local na Equipa de Autoavaliação		
	Comunidade Local no Conselho Geral		
	Comunidade Local no Conselho Geral		
	EPIS (Empresários para a Inclusão Social)		
Encarregados de Educação	APPE da Escola Secundária c/3ºCEB de Cristina Torres e Equipa de Autoavaliação	9	6 e 8
	APEE ³ da Escola do 2º/3.º CEB Pintor Mário		
	PEE ⁴ do Ensino Pré-Escolar e Equipa de Autoavaliação		
	PEE do Ensino Pré-escolar		
	PEE do 1.º CEB		
	PEE do 2.º CEB		
	PEE do 3.º CEB		
	PEE do Ensino Secundário (CCH)		
	PEE de turmas dos Cursos Profissionais		
Subdiretora, Bibliotecas, Coord. Projetos SPO	Subdiretora	5	8
	Coordenador de Projetos		
	Bibliotecas Escolares (BE)		
	Técnica Superior de Serviço Social e Equipa de Autoavaliação		
	Psicóloga Escolar		

Quadro 7: Elementos presentes nos Focuss Group

³ Associação de Pais e Encarregados de Educação.

⁴ Pai e Encarregado de Educação.

FOCUS GROUP	Representação	Nº elementos presentes	CRITÉRIOS
Alunos	Alunos do 1.º CEB	11	4 e 6
	Associação de estudantes da Escola Cristina Torres		
	Alunos do 2.º CEB		
	Alunos do 3.º CEB		
	Alunos do Ensino Secundário (CCH)		
	Alunos dos Cursos Profissionais		
SPO Chefe dos assistentes operacionais Colaboradores não docentes	Técnica Superior de Serviço Social e Equipa de Autoavaliação	11	3, 4 e 7
	Psicóloga Escolar		
	Serviços Administrativos e Equipa de Autoavaliação		
	Serviços Administrativos		
	Assistentes Operacionais e Equipa de Autoavaliação		
	Assistentes Operacionais		
Docentes	Diretores de Turma do 2.º CEB	15	3, 5 e 7
	Diretores de Turma do 3.º CEB		
	Diretores de Turma do Ensino Secundário (CCH)		
	Diretor de Turma de um Curso Profissional		
	Coordenadora de DT de 3ºCEB		
	Coordenadora de DT de Ensino Secundário		
	Docente da Educação Pré-escolar		
	Docente do 1.º CEB		
	Docente do Departamento de Ciências Humanas e Sociais		
	Docente do Departamento de Línguas		
	Departamento de Expressões		
	Departamento de Matemática e Ciências Experimentais		
Coordenadores de Departamento e Coordenadores de DT	Coordenadora do Departamento de Educação Pré-Escolar	6	1, 2, 3, 4 e 6
	Departamento do 1ºCEB		
	Departamento de Ciências Sociais e Humanas		
	Departamento de Línguas		
	Departamento de Expressões		
	Departamento de Matemática e Ciências Experimentais		

Quadro 8: Elementos presentes nos Focuss Group

7. 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) com os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 1: Médias globais dos Critérios Meios

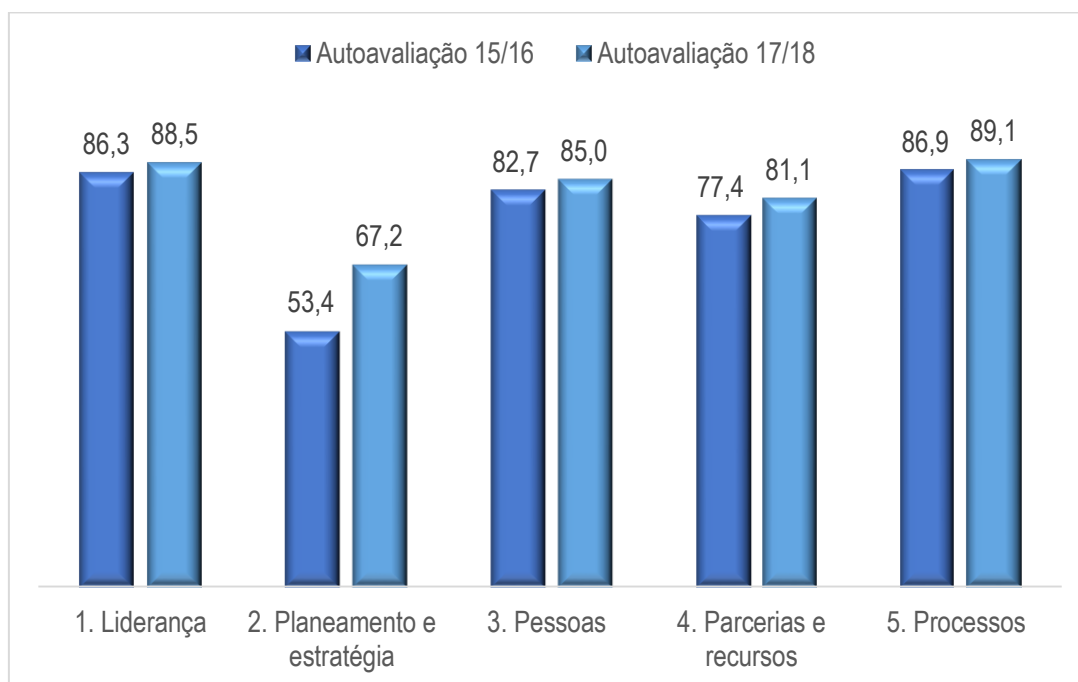
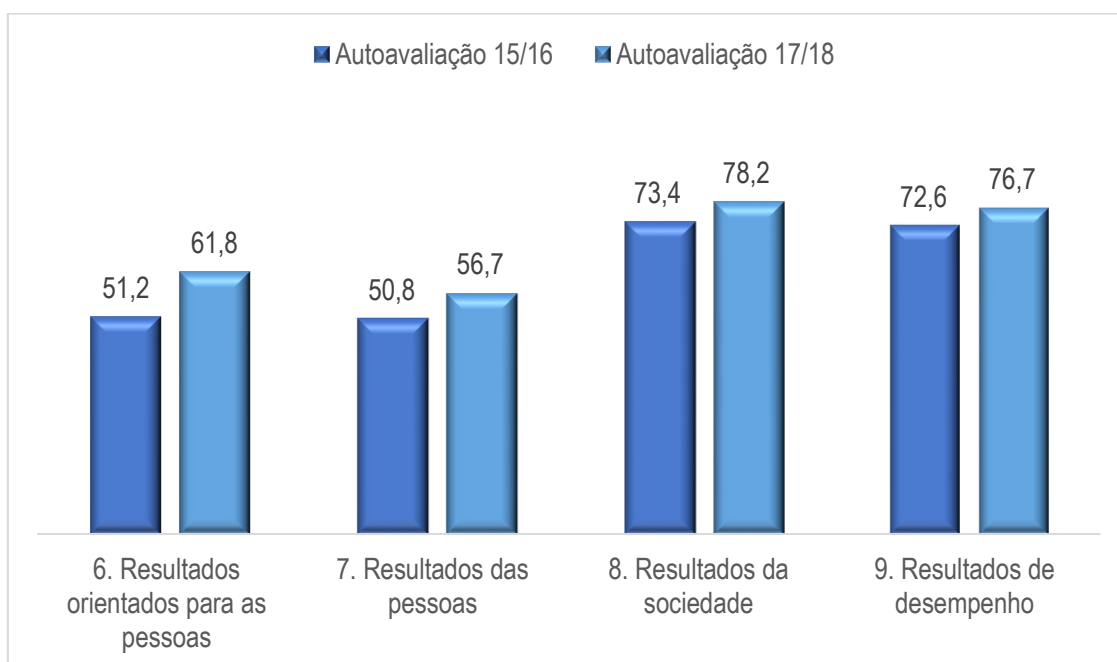


Gráfico 2: Médias globais dos Critérios Resultados



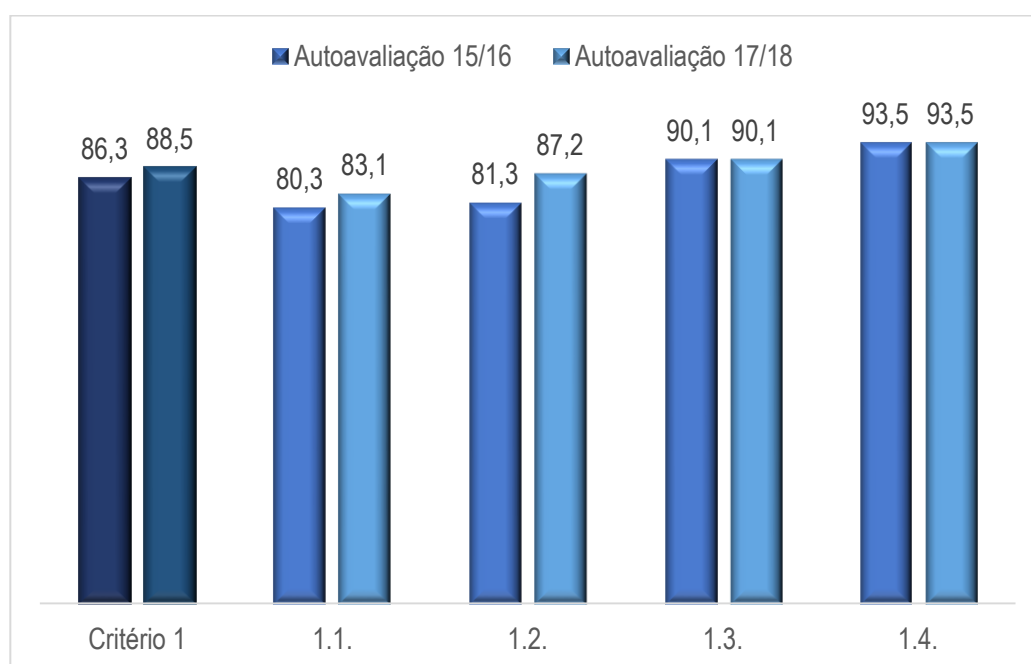
Pela observação do gráfico 1, podemos constatar que o AEFN continua a situar-se, na escala de pontuação clássica para os *Meios*, na fase “ajustar” (71-90), o que significa que o Agrupamento já avaliou se desenvolveu os processos e implementou os meios e recursos da forma mais correta e eficaz e já desenvolveu ajustamentos.

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

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

No gráfico 3 estão representadas, na primeira coluna (a azul mais escuro) a média global do critério 1 - Liderança, e nas colunas seguintes (a azul mais claro) a média de cada um dos subcritérios tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 3: Critério 1 – Liderança



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

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

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

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

Pelo gráfico 3 verificamos que no critério 1 - Liderança, ao nível da pontuação clássica para os Meios, em termos gerais, o AEFN continua no patamar “ajustar” sendo que existe uma consolidação em cada um dos subcritérios desta análise, o que significa que em todas as dimensões apresentadas graficamente a equipa considerou que a liderança, demonstra boas práticas e ajustamento de medidas por forma a prosseguir e alcançar melhores práticas e resultados.

A equipa considera que a Direção, o Conselho Administrativo e todos os que lideram equipas estão empenhados em desenvolver e facilitar a consecução do PE através da promoção dos valores necessários para o sucesso a longo prazo, de ações e do estímulo de comportamentos apropriados, e estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão do AEFN.

A Direção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do PE e revê, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo. A Direção é competente e mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente, promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento, preocupando-se com as relações entre o pessoal docente, não docente e os discentes. A Direção fomenta com a sua atuação um ambiente de confiança e solidariedade, empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das atividades, está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil. Há despachos de nomeação para determinados cargos e funções e a criação de equipas e definição de funções em função das ferramentas de gestão. Também são agendadas reuniões para discussão e análise das questões da vida do Agrupamento, com uma frequência adequada aos vários tipos de problemas, e incentivada a participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional. Internamente realizam-se reuniões periódicas onde são tomadas decisões que posteriormente são comunicadas aos docentes, não docentes, discentes e pais e encarregados de educação: Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares, Grupos Disciplinares, Coordenação de Diretores de Turma, Coordenação de Projetos/Clubes. A Direção incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional. Verifica-se também que a Direção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança, saúde e meio ambiente.

Relativamente ao Conselho Pedagógico, este promove o desenvolvimento da visão, missão e valores do Agrupamento, sendo os Coordenadores de Departamento quem lidera os professores dos diversos departamentos e grupos disciplinares na consolidação de práticas disciplinares letivas e não letivas. O Conselho Pedagógico acompanha e monitoriza de forma regular e sistemática a situação

escolar dos alunos, sendo estabelecidos, anualmente, metas e objetivos operacionais quer ao nível dos processos quer dos resultados, mobilizando as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar. Os critérios gerais de avaliação são resultado de um processo participado de discussão, e análise que visa a melhoria do sucesso educativo. Os resultados escolares em todos os períodos são objeto de análise e de reflexão, tanto em Conselho Pedagógico, como no seio dos departamentos curriculares, como se pode observar nas respetivas atas.

O combate ao insucesso e abandono escolar é concretizado no acompanhamento efetuado aos alunos que apresentam fatores impeditivos do sucesso e na concretização do Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens. Este acompanhamento é feito ao nível dos Conselhos e Turma e Conselho Pedagógico, permitindo a concretização dos objetivos do PE.

O Conselho Pedagógico, em articulação com os Departamentos Curriculares, elabora anualmente um plano de formação e atualização do Pessoal Docente, no âmbito didático e metodológico, propondo, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal docente e não docente, tendo em consideração não só as necessidades do Agrupamento, mas também as necessidades e expectativas individuais.

A Direção envolve a comunidade, solicitando a encarregados de educação, alunos e parceiros a participação ativa nos órgãos de gestão onde têm assento. Promove junto dos encarregados de educação (EE) e respetivos educandos, no início do ano escolar, uma sessão de esclarecimento sobre o funcionamento do Agrupamento, bem como, no final do ano letivo, sessões de esclarecimento sobre oferta formativa e percursos escolares. Promove junto dos alunos uma sessão de esclarecimento sobre Provas de Aferição/Exames Nacionais e ingresso no Ensino Superior. Para além dos veículos tradicionais de comunicação, o Agrupamento divulga nas páginas Web (Facebook, Blogs, página do Agrupamento) informações do interesse da comunidade educativa. O Agrupamento desenvolve vários clubes/projetos de influência local, regional, nacional e internacional, entre os quais se destacam o Projeto de Educação para a Saúde e Educação Sexual (PESES), o Programa Eco-Escolas e o Programa Erasmus+.

No final do ano letivo 2016/2017 foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências, com realce para o Programa Alunos.

No ano letivo 2017/2018 implementou-se um tema aglutinador para todo o Agrupamento, no sentido de promover uma cultura de Agrupamento em que todos se sentem envolvidos num mesmo projeto. A Coordenadora de Projetos dinamizou ainda uma série de atividades/projetos envolvendo todos os departamentos curriculares. Foi feita a atualização do layout da página eletrónica do AEFN o que permitiu uma visualização mais fácil e atempada das atividades do Plano Plurianual de Atividades e

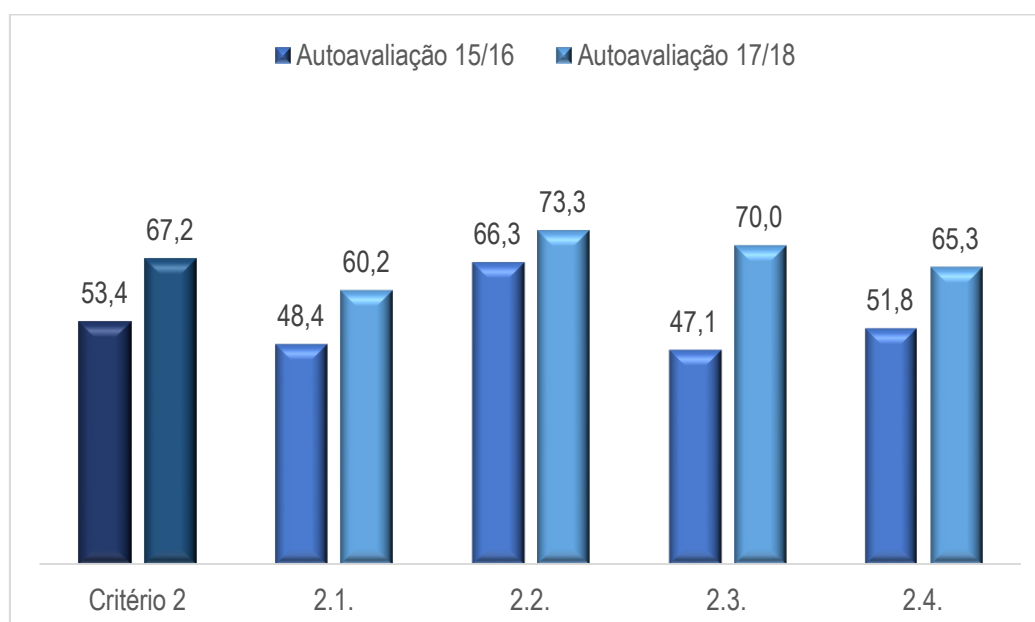
uma melhor comunicação e divulgação de projetos inovadores. Passaram assim a ser disponibilizadas as evidências digitais da realização atividades dinamizadas em todo o Agrupamento. Houve ainda a preocupação de se elaborarem regimentos para protocolar os procedimentos das diversas áreas/departamentos que ainda os não tinham. Os assistentes operacionais passaram a ter um manual de procedimentos internos, de acordo com a legislação em vigor. Encontra-se em fase de elaboração um código de conduta dos alunos.

Muito embora a Liderança demonstre consolidação nos processos desenvolvidos a equipa considera que poderão existir melhorias nas seguintes áreas:

- Divulgar as atividades do AEFN no interior das diversas escolas que o constituem através de LCD/TV com atividades a decorrer ou já efetuadas;
- Aderir a novos projetos inovadores;
- Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua;
- Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo;
- Potenciar a utilização das valências das plataformas eletrónicas que suportam e facilitam as atividades letivas e administrativas;
- Recolher e analisar as expectativas dos pais e encarregados de educação dos alunos.

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) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 4: Critério 2 – Planeamento e Estratégia



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

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

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

2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Está evidenciado no gráfico 4 que, na escala de pontuação clássica para os *Meios*, no critério 2 - Planeamento e Estratégia, o AEFN continua a situar-se na fase “rever” (51-70), tendo todos os subcritérios subido a sua pontuação de forma significativa na última reavaliação.

Para todos os subcritérios considera-se que existem já evidencias que o Agrupamento se encontra numa fase de revisão (51-70), o que nos indica que o mesmo analisa e reavalia os procedimentos que adotou numa lógica de melhoria.

Pela análise das evidências recolhidas a equipa considera que como aspetos consolidados no âmbito do Planeamento e Estratégia se destacam: as vias diversificadas de comunicação e divulgação das atividades desenvolvidas a todas as partes interessadas; a recolha, sistematização e comparação de dados referentes à avaliação dos resultados académicos; a análise SWOT efetuada

e que consta do PE; a definição clara da missão, da visão e dos valores da organização e os respetivos objetivos estratégicos e operacionais, cuja a divulgação chega aos responsáveis pela sua implementação pela hierarquia definida, envolvendo assim as partes interessadas, o que por sua vez permite ir ao encontro das suas expectativas e necessidades; a avaliação regular dos impactos e da qualidade dos planos estratégicos e operacionais através dos respetivos relatórios; a preocupação constante com a alocação quer de recursos humanos, quer materiais, com vista a permitir o desenvolvimento, nas melhores condições, da estratégia da organização, não havendo desperdícios em processos burocráticos complexos que poderiam levar a uma afetação extemporânea; a agilização dos processos através do recurso aos meios de comunicação mais expeditos para satisfazer as necessidades identificadas; a forte sensibilidade para a política de responsabilidade social e ainda o facto da oferta formativa ter tido como base o levantamento das necessidades do tecido empresarial envolvente, verificando-se um impacto positivo na comunidade local, pela integração dos alunos nas empresas locais.

Nos últimos anos tem-se verificado uma preocupação crescente com a divulgação dos resultados do AEFN, nomeadamente, dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa, dos planos de melhoria, dos resultados escolares e da disciplina dos alunos.

No ano letivo 2017/2018 promoveu-se uma discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento e uma discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.

Existe, ainda, uma grande preocupação em comparar os resultados do AEFN com os resultados locais, regionais e nacionais.

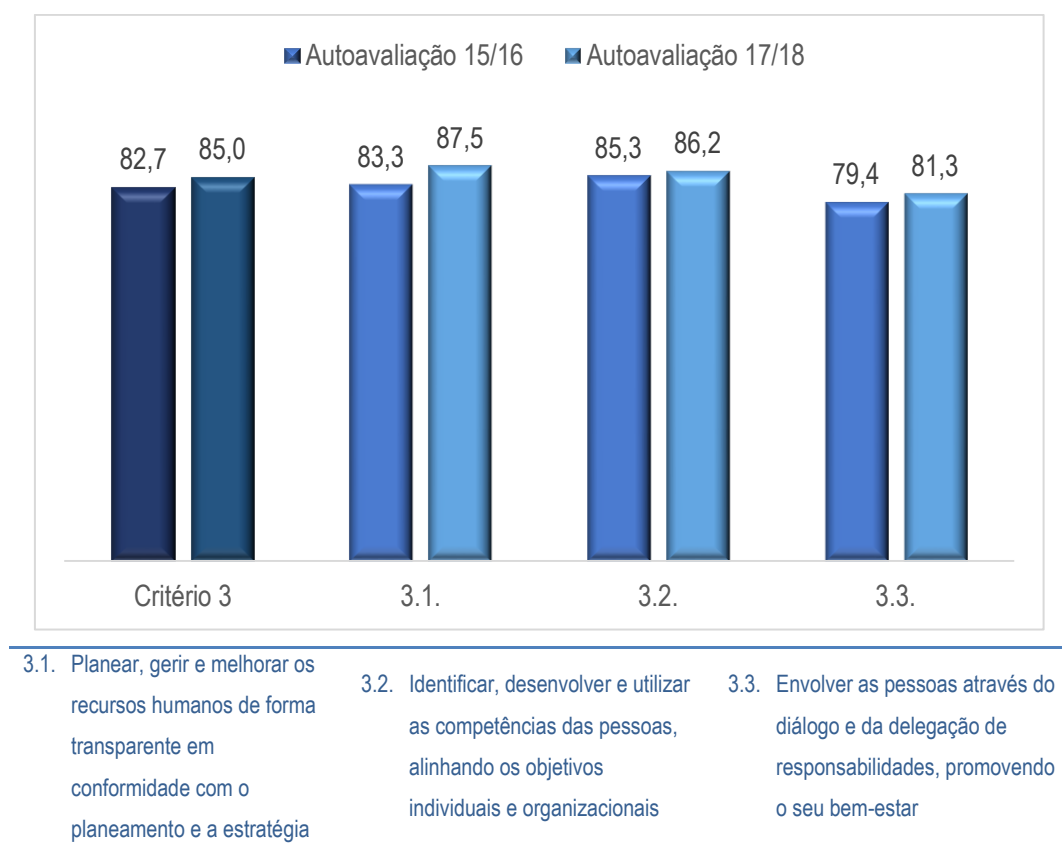
Como aspetos a melhorar a equipa identificou:

- Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando, por exemplo, o Centro de Emprego;
- Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição;
- Proceder à recolha, sistematização e comparação de dados referentes a avaliação dos dados sociais; prosseguindo o trabalho já iniciado com a recolha e análise de dados referentes à disciplina dos alunos.;
- Garantir o acesso à internet por parte de alguns estabelecimentos do 1.º CEB;
- Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplicá-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC;

- Retomar a prática do placard “Acontece” que existia no *hall* principal da escola EB 2/3 Pintor Mário Augusto (PMA), onde se afixavam as atividades previstas para cada mês, bem como, ou em alternativa a colocação de um ecrã num local central das escolas de maiores dimensões do Agrupamento, onde se possa visualizar continuamente a projeção das atividades previstas, para o dia/semana/mês;
- A análise em termos de eficácia faz parte da intenção da Direção. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura;
- Monitorizar e analisar os níveis de absentismo e de reclamações, atendendo a já existirem registos para o efeito;
- Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação;
- Desenvolver a monitorização da eficácia das mudanças/inovações ao nível da obtenção de resultados escolares;
- Intensificar a promoção e utilização de ferramentas de gestão documental.

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) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 5: Critério 3 – Pessoas



Neste critério 3, Pessoas, e pelo que o gráfico 5 nos indica, o AEFN continua na fase “ajustar” (71-90), da escala de pontuação clássica para os Meios, não se verificando alterações significativas na última reavaliação.

Após análise documental, o desenvolvimento de entrevistas e painéis de entrevistas, a equipa considera que como pontos fortes destacam-se: o desenvolvimento de ações de solidariedade social; adaptação do trabalho às capacidades das pessoas; readaptação de salas para docentes com dificuldade de mobilidade; construção de rampa de acesso para utentes com dificuldades de mobilidade (escola PMA); definição de critérios de recrutamento de professores contratados registado na ata n.º4 de 11/11/2015; mobilidade interna dos funcionários em funções diferentes o que proporciona uma garantia de continuidade dos serviços (por exemplo, entre bufete e refeitório); existência do serviço de reprografia *on-line* usando as Tecnologias de Informação e Comunicação

(TIC) para uma maior eficiência; promoção de momentos de convívio como Magusto, Jantar de Natal, Jornadas Culturais; Implementação de áreas de formação atuais e adequadas às necessidades do AEFN, entre as quais se destacam a autoavaliação no modelo CAF-Educação, a plataforma Moodle, a informatização dos Serviços Administrativos e a «Promoção do Sucesso Escolar»; formação através do SPO e da Associação de Pais, através de sessões para pais/encarregados de educação e docentes; existência de apoios nas áreas de risco com intervenção do Gabinete de Segurança: “Socorros básicos de vida”; as várias parcerias que o Agrupamento tem nomeadamente com INEM e Bombeiros Voluntários e Municipais; planeamento da criação de um gabinete de mediação e formação que, entre outros objetivos, pretende dotar o pessoal docente e não docente de competências ao nível da mediação de conflitos e a forma de lidar com a indisciplina dos alunos; o facto do Plano de Formação ser debatido em Grupo Disciplinar ou Departamento Curricular e transmitido em Conselho Pedagógico; a elaboração de um plano de formação para os assistentes operacionais; existência de uma cultura de diálogo e comunicação e mecanismos específicos para o efeito - delegar e partilhar responsabilidades; existência de caixas de sugestões em vários locais da Escola Secundária Cristina Torres (CT) e na secretaria da PMA; existência de livros de reclamações (CT e PMA); Livro de Elogio; existência de *email* institucional para todos os colaboradores do Agrupamento; presença de representantes de cada ciclo de ensino na elaboração de documentos comuns e um envolvimento de todos os ciclos nas Jornadas Culturais, Sarau, Prémio Literário Cristina Torres (PLCT) e exposições temáticas, distribuindo tarefas como recurso e meio colaborativo, incentivando e valorizando o trabalho efetuado; realização de questionários de satisfação, no decurso do ano letivo 2015/2016, por solicitação da IGEC, e previstos de forma periódica ao longo dos restantes anos letivos, no Plano de Intervenção do Diretor, tendo sido dado o *feedback* sobre os resultados na sessão de apresentação do Agrupamento à IGEC; preocupação em respeitar as condições de segurança, de saúde e ambientais (aquecimento das salas com gás natural, iluminação por lâmpadas *led*, reciclagem e realização de algumas obras de manutenção e melhoramento das instalações escolares); as escolas do 1.º CEB e os Jardins de Infância possuem gradeamentos, portões, ecopontos para sensibilização e prática da reciclagem; em todas as escolas existem planos de evacuação e extintores; existem condições favoráveis para obter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores através de reajuste de horários, compensação horária, facilitação de faltas, apoio em situação doença ou morte de familiar, apoio familiar e profissional; organização dos recursos humanos existentes sempre que surge essa necessidade, de forma a assegurar o bom funcionamento dos estabelecimentos; a adoção de métodos de compensação dos colaboradores, de forma não financeira (diploma de participação de atividades,

diploma de dinamização de atividades, dispensa de algumas horas da componente não letiva a para docentes que dinamizam ações de formação, libertar o pessoal docente, sempre que possível, nas interrupções letivas, envio de *emails* de agradecimento, reconhecimento do trabalho perante os pares).

Nos últimos anos implementaram-se reuniões periódicas entre elementos da Direção e o pessoal não docente.

A realização de obras na Escola Secundária com 3.ºCEB de Cristina Torres durante o ano letivo 2017/2018, contemplam vários melhoramentos que irão proporcionar melhores condições de trabalho para alunos, e pessoal docente e não docente.

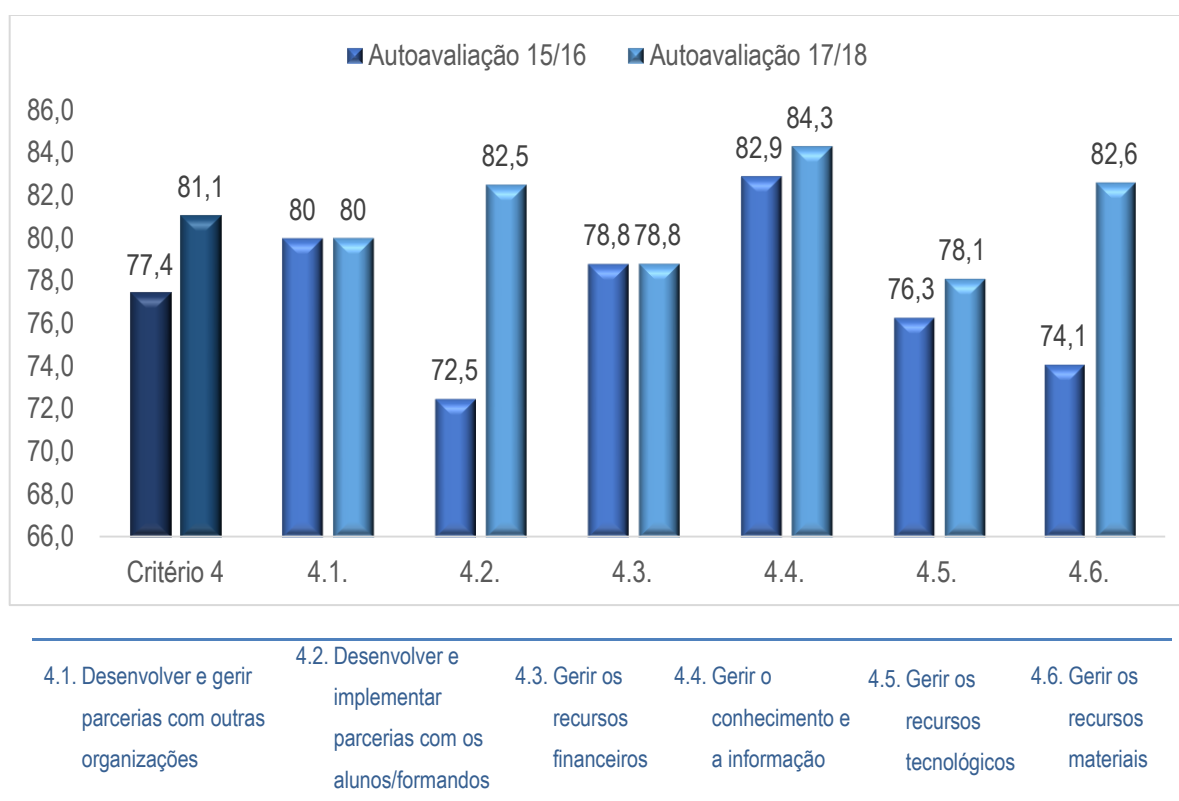
No ano letivo 2017/2018 promoveu-se uma discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento e uma discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.

A equipa identificou igualmente algumas fragilidades que a seguir se enumeram, apresentando-as como áreas que deverão ser alvo de melhorias, considerando, no entanto, que nem todas são da competência do Agrupamento:

- Aumentar e diversificar os recursos humanos: professores para apoio, assistentes operacionais e técnicos superiores – psicólogo e terapeutas;
- Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas;
- Agilizar os procedimentos de requisição de computadores na Biblioteca da CT;
- Definição de perfis para a gestão de recursos humanos;
- Proporcionar transportes para os alunos entre as escolas do Agrupamento;
- Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino, promovendo o trabalho colaborativo;
- Promover formação para as assistentes operacionais ao nível do acompanhamento dos alunos com NEEP, assim como nas áreas de risco, conflitos de interesse, gestão da diversidade, integração da perspetiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta;
- Promover formação na área do desenvolvimento interpessoal para os funcionários dos Serviços Administrativos;
- Devolver o *feedback* dos comentários recolhidos das caixas de sugestões;
- Promover, em articulação com outras entidades, a melhoria dos espaços físicos dos diferentes estabelecimentos de ensino do AEFN através de obras de manutenção e pintura de edifícios, campos desportivos e equipamento de exterior.

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) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 6: Critério 4 – Recursos e Parcerias



Pela análise do gráfico 6 neste critério 4, Recursos e Parcerias, o AEFN continua na fase “ajustar” (71-90), da 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 implementadas no terreno e garantam bons resultados. Os subcritérios que apresentam melhorias mais significativas são o 4.2. “Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos” e o 4.6. “Gerir os recursos materiais”

Como aspetos consolidados e que revelam a pontuação apresentada, a equipa destaca o elevado número de parcerias/protocolos estratégicos com vista à execução do PE e a consequente obtenção de mais-valias nas parcerias estabelecidas (estágios e contrapartidas financeiras, entre outras); as

reuniões de início de ano letivo com os novos alunos e encarregados de educação nas várias escolas do Agrupamento; divulgação sobre a oferta educativa nas escolas que não são do Agrupamento; diversos *outdoors*; folhetos informativos; participação na Mostra de Ofertas Vocacionais e Emprego da Figueira da Foz (MOVE) e a divulgação à comunidade; o orçamento do Agrupamento é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do PE, sendo que a Direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados; a informação relevante circula pelos colaboradores, sobretudo pelo correio eletrónico institucional, permitindo aos colaboradores responder em tempo útil ao que lhe é solicitado; a adoção das novas tecnologias pelos serviços administrativos na melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação; o facto da comunicação interna e externa ser reforçada através da utilização das tecnologias de informação e comunicação (o correio eletrónico institucional para pessoal docente e não docente, a página web e todos os documentos que são produzidos ficam guardados na plataforma *Moodle* e acessíveis a toda a comunidade escolar promovendo a divulgação de informação e a imagem do Agrupamento junto da comunidade educativa); a otimização da utilização dos espaços do Agrupamento, equipamentos e outros recursos (descentralização dos serviços administrativos com a manutenção da secretaria na PMA, secretarias abertas à hora de almoço; email das secretarias que permitem aos pais/encarregados de educação tratarem assuntos via email; BE com horário mais alargado; salas de estudo abertas) e a monitorização dos consumos de água e de eletricidade (Iluminação – substituição gradual das lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de tecnologia LED e água quente no pavilhão gimnodesportivo – sistema de otimização, para evitar consumos desnecessários – bombas de recirculação).

No final do ano letivo 2016/2017 foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.

No ano letivo 2017/2018 promoveu-se uma discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento e uma discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.

Têm vindo a ser dinamizadas reuniões entre a Direção e os representantes dos alunos.

Nos últimos anos várias escolas do Agrupamento receberam a bandeira do projeto Eco-Escolas.

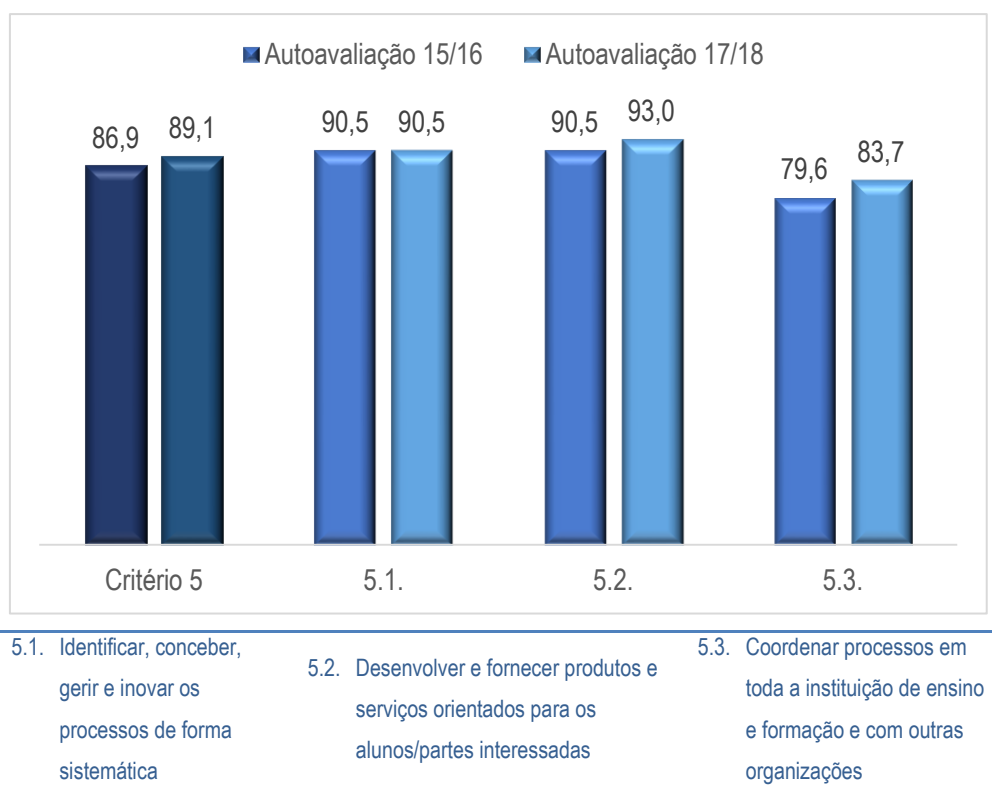
Durante o ano letivo 2016/2017 o Agrupamento dinamizou o Orçamento Participativo para os alunos do 3.º CEB e do Ensino Secundário.

Apesar de numa fase avançada de evolução, a equipa considera que ainda assim existem áreas que o Agrupamento pode melhorar e sublinha como:

- Evidenciar no Regulamento Interno, ou em outros documentos, as responsabilidades das parcerias (quem define, quem concretiza e quem avalia);
- Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento;
- Promover a formação dos docentes na área das TIC;
- Alargar o Livro de Ponto eletrónico às escolas do 1.º CEB;

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) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 7: Critério 5 – Processos



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

A escola desempenha, em qualquer sociedade, um papel extremamente relevante, sendo os docentes, bem como os outros membros da comunidade educativa, uma peça fundamental nesse xadrez.

Conscientes da sua importância, os docentes visam, através de estratégias diversificadas, o sucesso dos alunos. Como aspetos consolidados neste critério, a equipa considera que há um trabalho de partilha e colaborativo entre os professores que se traduz nas planificações para os diferentes graus de ensino e para as diferentes disciplinas. As reuniões de articulação curricular permitem uma avaliação constante ao trabalho que está a ser desenvolvido, indo assim ao encontro dos objetivos traçados, havendo uma análise e reflexão permanentes e, consequentemente, a reformulação de estratégias usadas que têm lugar nas reuniões de departamento, nas reuniões das estruturas intermédias e nos Conselhos de Turma.

Numa era em que as tecnologias de informação têm vindo a assumir uma força vital, a escola não pode esquecê-las. A colaboração das TIC é extremamente importante e o apoio prestado à escola é um contributo fundamental para o objetivo “Modernizar a Escola”. Neste âmbito, as TIC participam ativamente na atualização da página Web do Agrupamento, na atualização da plataforma Moodle, na promoção de ações de formação para a comunidade educativa, entre outros aspetos. A implementação das TIC tornou as aulas mais atrativas, mais motivadoras e permitiu quer o uso de novas ferramentas, quer o uso de novos materiais disponibilizados por novas plataformas.

O acesso às TIC possibilita, também, uma pesquisa mais rápida e com maior sucesso num curto espaço de tempo. Na instituição, as TIC agilizam toda a burocracia, permitindo um contacto mais célere entre todos.

No Agrupamento houve sempre a preocupação de ajudar os alunos. É dado especial relevo à análise dos processos individuais e respetiva caracterização da turma, aluno a aluno. Na constituição de cada turma já se tem em conta esta avaliação. São tidas em consideração as circunstâncias familiares, os hábitos de estudo, as condições de saúde e de trabalho, necessidades económicas ou sociais dos alunos, entre outras. Nalguns casos, o SPO, o programa Empresários para a Inclusão Social (EPIS), a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) ou outras entidades similares desempenham um trabalho relevante que pode minorar os riscos e contribuir significativamente para o sucesso. O Agrupamento nunca deixou de se preocupar com os alunos ainda que, muitas vezes, as situações fossem difíceis, pelo que houve reuniões com uma equipa multidisciplinar constituída pela Técnica Superior do Serviço Social, por Psicólogas e com encarregados de educação para assegurar um apoio mais direto e mais adequado aos alunos. Para prevenir ou impedir o abandono escolar ou para alterar comportamentos que comprometem o sucesso escolar, foram realizadas sessões de trabalho

relacionadas com o desenvolvimento de competências sociais, como a assertividade, foi lançado o Plano de Ocupação dos Tempos Livres, foram dados Apoios Educativos, Aulas de Apoio, Tutorias, etc...

No sentido de evitar e superar constrangimentos, há sempre informação fiável para os EE ou para os alunos via Diretor de Turma através de correio eletrónico ou através da caderneta do aluno. Os horários de atendimento dos Diretores de Turma aos EE são flexíveis, pois com frequência são ajustados às possibilidades dos EE.

Em suma, há um trabalho de articulação entre todos os elementos da comunidade educativa e que visa o mesmo objetivo. A colaboração de todos os intervenientes no processo constitui um fator fundamental para promover hábitos de trabalho, para valorizar a aprendizagem e para alcançar os objetivos traçados, tendo como ponto principal o sucesso dos alunos.

Durante o ano letivo 2016/2017 o Agrupamento dinamizou o Orçamento Participativo para os alunos do 3.º CEB e do Ensino Secundário.

Nos últimos anos tem-se verificado uma participação ativa dos Encarregados de Educação na vida do Agrupamento, nomeadamente: na dinamização de atividades conjuntas, na participação nos processos de autoavaliação e de avaliação externa, na avaliação das refeições e na dinamização de parcerias.

A ficha biográfica dos alunos passou a estar dividida em duas partes: a parte referente ao aluno, para ser preenchida por este, e a parte referente ao encarregado de educação, que é preenchida pelos próprios.

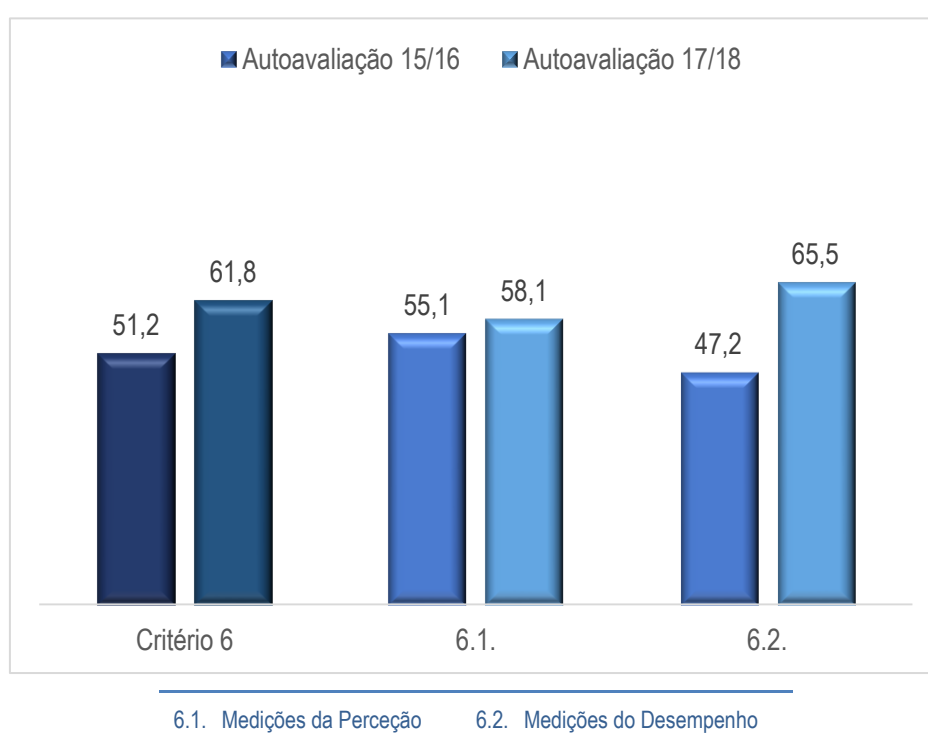
No sentido de melhorar o desempenho do Agrupamento a Equipa considera que alguns esforços podem ser desenvolvidos numa lógica de melhoria contínua:

- Promover o envolvimento dos alunos, quer nas atividades do PAA associadas à turma, quer nas estratégias utilizadas na aula;
- Elaborar Contratos de Aprendizagem, uma vez que pode ser uma forma de envolver e responsabilizar as partes em colaboração, sendo assim mais fácil a consecução dos objetivos propostos;
- Promover o *benchlearning* através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos;

- Colocar o Índice do Guião Digital do Diretor de Turma na Plataforma Moodle para agilizar a utilização desta ferramenta.

No gráfico 8 estão representadas, na primeira coluna (a azul mais escuro), a média global do critério 6, Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave, e nas colunas seguintes (a azul mais claro) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

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



O gráfico 8 evidencia-nos que a nível global no critério 6, Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas chave, os resultados do AEFN demonstram as metas relevantes foram alcançadas (51-70) em ambos os subcritérios. O subcritério 6.2. “Medições do Desempenho” apresenta melhorias significativas. Atendendo a que a escala da CAF Educação inclui a avaliação da tendência dos resultados nos últimos 3 anos, uma vez que a Escola não possui dados nesse sentido esta componente não pôde ser aferida.

No que respeita à percepção dos alunos e encarregados de educação, subcritério 6.1 representado no gráfico, tendo como base os resultados obtidos pelo desenvolvimento dos painéis de entrevista a

alunos e encarregados de educação, salienta-se como pontos fortes que ambos os grupos mostraram-se satisfeitos/muito satisfeitos relativamente à imagem global da instituição de ensino e formação e transparência, ao envolvimento e participação que têm nos processos de ensino, às acessibilidades e segurança, aos níveis de qualificações e aos resultados obtidos e à qualidade dos serviços.

Em ambos os painéis os encarregados de educação e os alunos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos quanto à frequência dos inquéritos de opinião dos alunos sobre a instituição, uma vez que estes não são realizados. Em virtude das questões terem sido dirigidas a uma amostra não significativa da realidade do Agrupamento (9 EE e 11 Alunos) seria adequado promover-se uma discussão mais alargada sobre estes temas, designadamente pela elaboração e aplicação de inquéritos de opinião à comunidade educativa.

Ainda como aspetos consolidados e positivos, designadamente nos resultados/indicadores, a equipa destaca que existem vários canais de comunicação que se consideram eficientes (13), bem como a criação de um novo meio de comunicação, "Linhas do Norte" para a divulgação das atividades, melhoramentos dos Blogs e site do Agrupamento e melhoria e alargamento do serviço do Cartão Online.

Nos últimos tempos tem-se verificado um incremento de notícias acerca do AEFN na imprensa local e regional

Durante o ano letivo 2016/2017 o Agrupamento dinamizou o Orçamento Participativo para os alunos do 3.º CEB e do Ensino Secundário.

O AEFN tem ainda realizado reuniões periódicas com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento.

Existe uma preocupação em fazer uma análise e divulgação dos resultados tendo em conta a caracterização do Agrupamento e em os comparar com Escolas de características similares.

No final do ano letivo 2016/2017 foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.

Verifica-se uma preocupação crescente em sistematizar a informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.

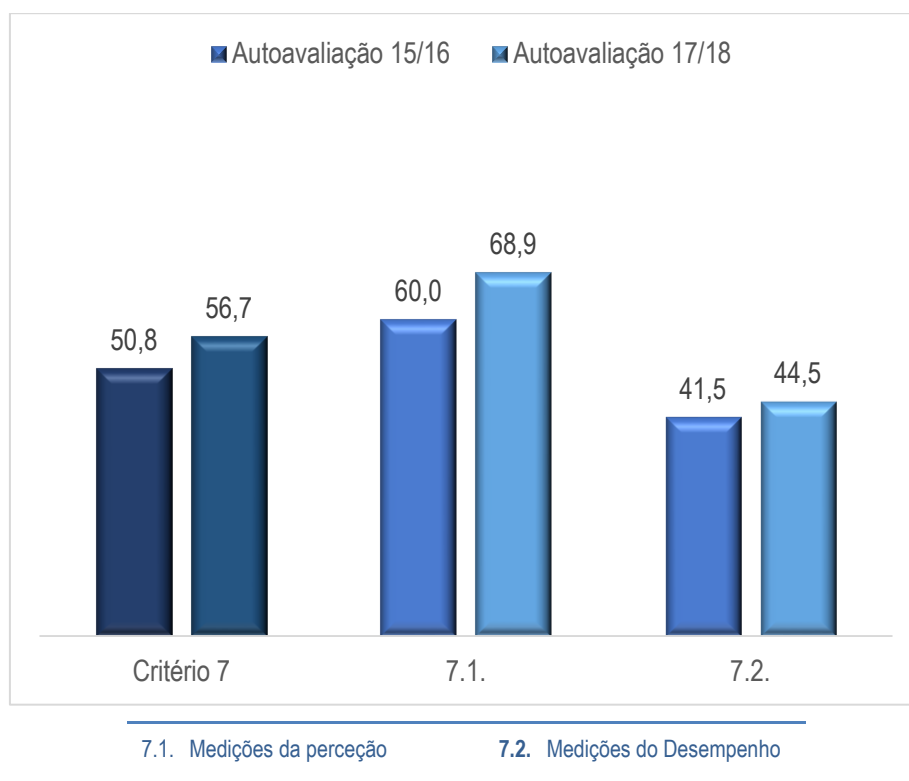
No ano letivo 2017/2018 foram colocados dois docentes para desenvolvimento do "Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens" e uma psicóloga a meio tempo.

Como aspetos a melhorar a equipa identifica algumas áreas, inclusive convergentes com algumas expostas anteriormente:

- Realizar de forma mais regular inquéritos de satisfação aos alunos e EE, inclusive que permitam avaliar e aferir a perceção da imagem do Agrupamento;
- Melhorar a acessibilidade para alunos com dificuldades de mobilidade;
- Desenvolver esforços, junto das entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento, em particular as escolas do 1ºCEB;
- Desenvolver esforços para aumentar os recursos técnico-pedagógicos;
- Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios;
- Ouvir os alunos e EE na conceção dos cursos de formação;
- Definir a metodologia de recolha de dados relativos à participação dos alunos, EE e outras partes interessadas no funcionamento da instituição;
- Criar documentos de registo das sugestões recebidas através dos DTs, das parcerias e APEE e monitorização da sua implementação;
- Proceder, de forma sistemática, à recolha e divulgação de dados, nomeadamente: i) número de alunos que atingem níveis superiores de educação, ii) oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social;
- Alargar o sistema GIAE a todas as escolas do Agrupamento;
- Implementar o sistema de gestão documental.

No gráfico 9 estão representadas, na primeira coluna (a azul mais escuro), a média global do critério 7, Resultados das Pessoas, e nas colunas seguintes (a azul mais claro) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

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*, comprova-nos que os resultados do AEFN demonstram claramente que algumas ou até mesmo a maior parte das metas relevantes foram alcançadas (31-50; 51-70). Assim como exposto no Critério 6 não foi possível aferir a tendência dos resultados nos últimos 3 anos.

Pelas respostas obtidas nos painéis de entrevista desenvolvidos junto dos docentes e representantes do pessoal não docente, a equipa identifica como aspetos positivos a satisfação demonstrada com a imagem e desempenho global da instituição, o conhecimento aprofundado sobre os seus deveres, as oportunidades que o Agrupamento cria para dinamizar atividades de cariz social e nas quais participam voluntariamente, a existência de um bom clima de trabalho, e de um espírito de trabalho de equipa e de entreaajuda e partilha de experiências. Sentem que podem dar a sua opinião e que são ouvidos e que a direção apoia a tomada de iniciativa apesar de não a promover ativamente.

Em particular, os elementos do pessoal não docente consideram que existe flexibilidade no horário de trabalho e que a gestão dos recursos humanos permite conciliar a vida familiar com a vida profissional.

Por outro lado, os elementos do pessoal docente entrevistados consideram que participam na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento, propõem e realizam atividades extracurriculares, consideram que a informação circula e que a Direção recolhe regularmente opiniões a ter em conta no funcionamento do Agrupamento, estabelece objetivos de forma clara, avalia a instituição, comunica-a aos seus colaboradores e faz uma gestão adequada dos recursos humanos. Mostram-se satisfeitos com a conceção e gestão dos diferentes processos da instituição, consideram que existe equidade e igualdade nas condições de trabalho e que as instalações do Agrupamento são boas. Gostam de trabalhar na escola e consideram que participam e sugerem ações de formação dinamizadas pelo AEFN.

Assim como no Critério 6, muito embora os resultados aferidos sejam muito positivos deverão ser refletidos atendendo a amostra não significativa das pessoas presentes e possível em Painel de Entrevista.

Relativamente aos dados de desempenho, deteta-se que existe uma baixa taxa de absentismos dos colaboradores, a rotação do pessoal não docente realiza-se sobretudo por razões de saúde, existem algumas propostas de inovação por parte dos colaboradores e grupos internos de discussão nos colaboradores docentes. Existe a intenção de criar indicadores sobre a avaliação das pessoas e das ações de formação, não existe registo de reclamações formais nem de dilemas éticos e todos os colaboradores utilizam as TIC.

A reformulação do Projeto Educativo estendeu-se a toda a comunidade educativa.

O pessoal não docente tem colaborado nas atividades dinamizadas pelo Agrupamento. Esta colaboração é compensada com o reajuste do horário de trabalho.

Nos últimos anos tem-se realizado reuniões periódicas entre elementos da Direção e o pessoal não docente onde são sugeridas áreas de formação que são integradas no plano de formação do AEFN.

Foi elaborado um organograma do funcionamento dos serviços administrativos.

A avaliação do pessoal não docente foi aceite por todos os intervenientes.

Procedeu-se a uma discussão dos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos assistentes operacionais.

A nova redistribuição de tarefas teve em conta as competências profissionais de cada colaborador.

No final do ano letivo 2016/2017 foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.

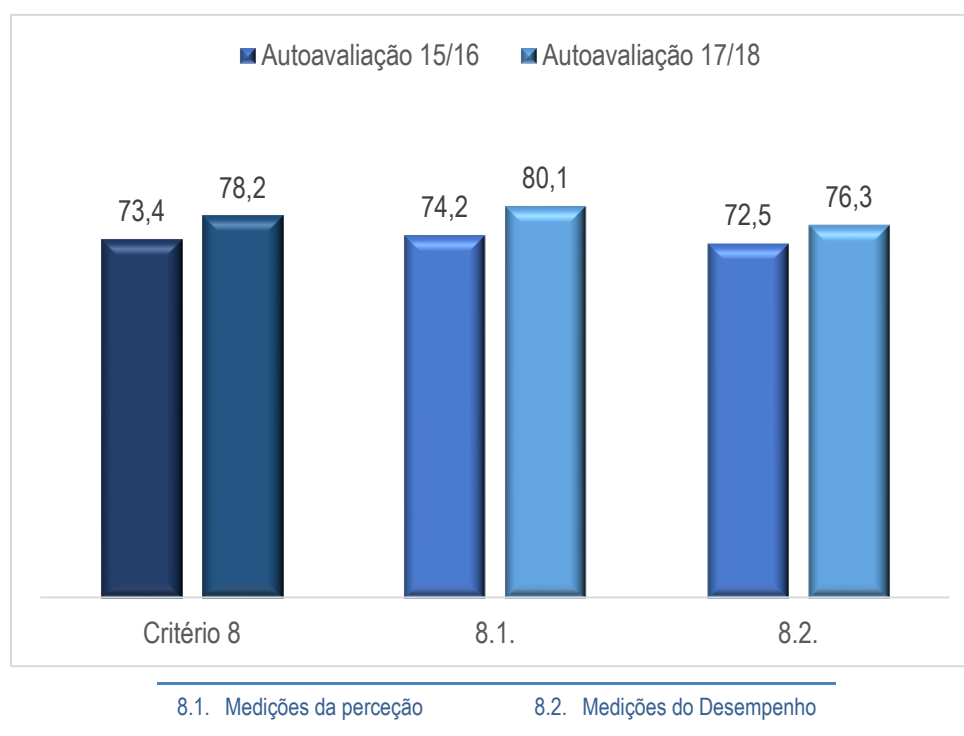
Sempre que ocorre uma greve há monitorização das taxas de adesão feita pelos serviços administrativos e enviada para os serviços centrais.

Como áreas de melhoria a equipa identificou as mais relevantes como:

- Distribuir de forma mais eficiente as tarefas entre o pessoal docente;
- Promover a tomada de iniciativa;
- Monitorizar as propostas de inovação e promover a criação de grupos internos de discussão entre os colaboradores;
- Monitorizar as taxas de absentismo dos colaboradores e fazer a distinção das faltas por doença;
- Monitorizar os resultados da avaliação das pessoas (processo de avaliação de colaboradores não docentes e docentes) e monitorizar a frequência e avaliação dos colaboradores em ações de formação que frequentam;
- Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria;
- Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.

No gráfico 10 estão representadas, na primeira coluna (a azul mais escuro), a média global do critério 8, Resultados da Responsabilidade Social, e nas colunas seguintes (a azul mais claro) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

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 AEFN não sofreram alterações significativas, encontrando-se numa fase em que se considera que todas as metas relevantes foram alcançadas (71-90) não tendo sido possível aferir a tendência uma vez que não é prática do Agrupamento aferir e monitorizar este tipo de dados/indicadores.

Através dos painéis de entrevista realizados, em particular aos parceiros e encarregados de educação para aferir a percepção que têm sobre o impacto do Agrupamento na comunidade, bem como pelas entrevistas e análise documental, a equipa detetou como principais pontos fortes que o Agrupamento é muito inclusivo e democrático, não se verifica separação/segregação de alunos, os professores manifestam grande preocupação em responder adequadamente à diferença e que se

desenvolvem esforços constantes para acompanhar devidamente alunos e os encarregados de educação.

Além disso, destaca-se o trabalho conjunto com as associações de pais na dinamização de ações destinadas às famílias para melhorar comportamentos dos alunos, a dinamização de ações de promoção de valores e competências sócio emocionais (Clube Solidariedade, programa Eco-Escolas, Projeto PESES, Programa EPIS...) e as atividades desenvolvidas no desporto escolar.

Os elementos entrevistados consideram que as escolas do Agrupamento são um eixo fulcral na vida de alunos mais desfavorecidos da zona em que se inserem. O Agrupamento divulga à comunidade escolar as suas atividades no jornal on-line “Linhas do Norte” tendo ainda adaptado o horário de funcionamento dos seus estabelecimentos de ensino (abertura e encerramento) às necessidades dos alunos/famílias e procurado cuidar a limpeza dos espaços.

Destaca-se igualmente a dinamização de atividades para promover um desenvolvimento sustentável, as práticas de seleção de resíduos com a instalação de alguns pontos de depósito (pilhas, *toners*) e presença de ecopontos na maioria das escolas do Agrupamento, a colocação de fluxómetros em vez de torneiras, a utilização de gás natural, instalação de lâmpadas *LED* e o melhoramento das instalações elétricas.

Ao nível das atividades para o exterior considera-se que o Agrupamento promove a partilha de saberes em parceria com outras entidades e desenvolve ações diversificadas para promover políticas de inclusão/integração de minorias.

Têm-se vindo a realizar reuniões com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento.

Existe sistematização da informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.

Nos últimos tempos verificou-se um aumento do número de artigos publicados na imprensa local e regional.

Verificou-se ainda um maior envolvimento da Coordenação de Projetos na função de intermediária com a comunicação social.

Foi feita a atualização do layout da página eletrónica do AEFN o que permitiu uma visualização mais fácil e atempada das atividades do plano plurianual de atividades. Passaram assim a ser disponibilizadas as evidências digitais das atividades realizadas em todo o agrupamento.

No ano letivo 2017/2018 foi colocada no Agrupamento uma psicóloga a meio tempo.

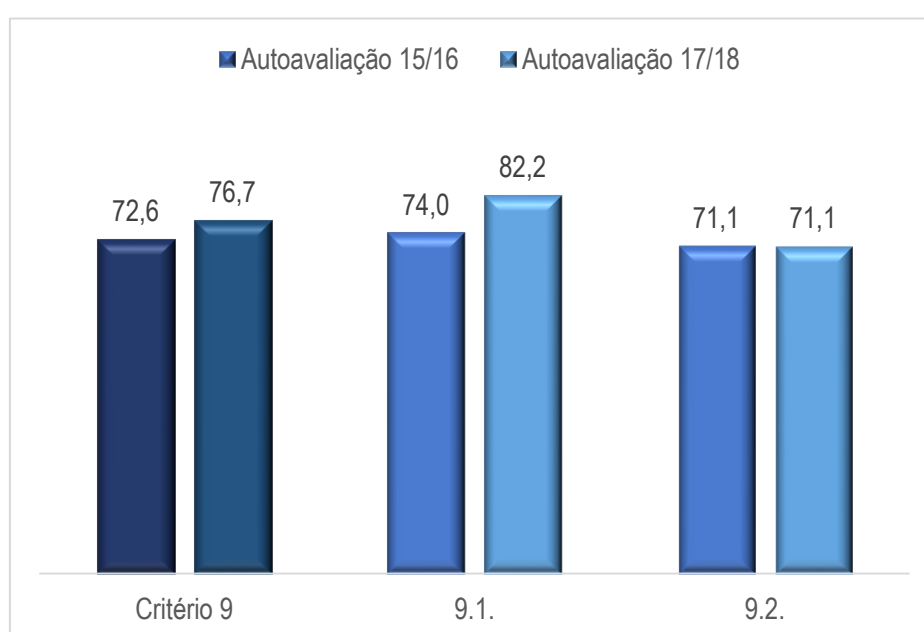
As obras que se encontra em curso na escola Cristina Torres e a instalação de lâmpadas *LED* na escola PMA irão proporcionar uma melhor gestão dos recursos energéticos.

Como aspetos relevantes a melhorar e por forma a auxiliar a monitorização do desempenho neste domínio a equipa considera que devem ser envidados esforços no sentido de:

- Aumentar e diversificar os recursos humanos técnicos mais específicos - psicólogo, terapeutas...;
- Trabalhar a orientação vocacional mais precocemente;
- Continuar a desenvolver esforços para que todas as transportadoras facilitem o pagamento na escola, dos passes mensais;
- Aumentar o número de cacifos para os alunos na escola PMA;
- Proporcionar aquecimento de salas e água através do uso de gás natural;
- Instalar sistemas de rega automática;
- Instalar lâmpadas LED na escola PMA;
- Criar instrumentos de medida para análise dos resultados.

No gráfico 11 estão representadas, na primeira coluna (a azul mais escuro), a média global do critério 9, Resultados do Desempenho Chave, e nas colunas seguintes (a azul mais claro) a média de cada um dos subcritérios, tendo em conta os valores de 2015/2016 e os valores revistos de 2017/2018.

Gráfico 11: Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave



A análise do gráfico 11 evidencia-nos, claramente, que os resultados do AEFN continuam a demonstrar que, ainda que de uma forma embrionária, os *Resultados* mais pertinentes têm sido alcançados, sobretudo no que respeita a Resultados Externos, além disso como este critério se centra também nos Resultados escolares é possível aferir a tendência dos últimos 5 anos que em alguns casos demonstrou um progresso considerável.

Relativamente aos Resultados Externos considerou-se, pelos indicadores analisados, como pontos fortes: a taxa de conclusão em anos terminais de Ciclo (Quadro 9); a taxa de alunos admitidos a exame nacional nas diferentes disciplinas sujeitas a avaliação externa (Quadros 10 e 11); a identificação da taxa de admissão para o nível seguinte em anos terminais de ciclo (Gráfico 12); a existência de mecanismos de recuperação das aprendizagens (aulas de apoio ao longo do ano letivo e outras específicas para preparação de provas/exames finais, planos de recuperação com aulas de apoio e atividades de ensino personalizado); a inclusão de alunos desfavorecidos que se concretiza pelo acompanhamento através do programa EPIS (Quadro 12) e a existência do Clube de Solidariedade; a atribuição de uma calculadora gráfica por parte da empresa Casio aos melhores alunos com ASE, por indicação do SPO; a atribuição de suplemento alimentar; a atribuição de vestuário e de bolsas de mérito.

	4º ANO		6º ANO		9º ANO		12ºANO (CCH)		CURSOS PRO.	
	AEFN	Nacional	AEFN	Nacional	AEFN	Nacional	AEFN	Nacional	AEFN	Nacional
2012/2013	98,98	95,7	88,7	85,2	82	82,3	87	64,4	87	67,4
2013/2014	100	96,4	88,7	88,2	79	84,9	77,8	65,0	97,6	67,7
2014/2015	100	97,5	96,4	91,3	91,9	89,3	80,3	69,7	85,4	71,0
2015/2016	100	97,5	97,5	93,3	94,7	91,0	72,0	70,0	94,5	74,9
2016/2017⁵	100	-	98,0	-	99,2	-	78,9	-	95,0	-

Quadro 9: Taxa Conclusão em anos terminais de Ciclo

	4º ANO	6º ANO	9ºANO
2012/2013	97	94	96
2013/2014	99	93	94
2014/2015	96	91	95
2015/2016	⁽⁶⁾		97

⁵ Até à data não foram publicados os resultados nacionais referentes ao ano letivo 2016/2017

⁶ Não se realizaram provas finais nos 4.º e 6.º anos no ano letivo 2015/2016.

2016/2017	(7)	93
-----------	-----	----

Quadro 10: Taxa de estudantes que realizaram a prova final nos últimos cinco anos letivos

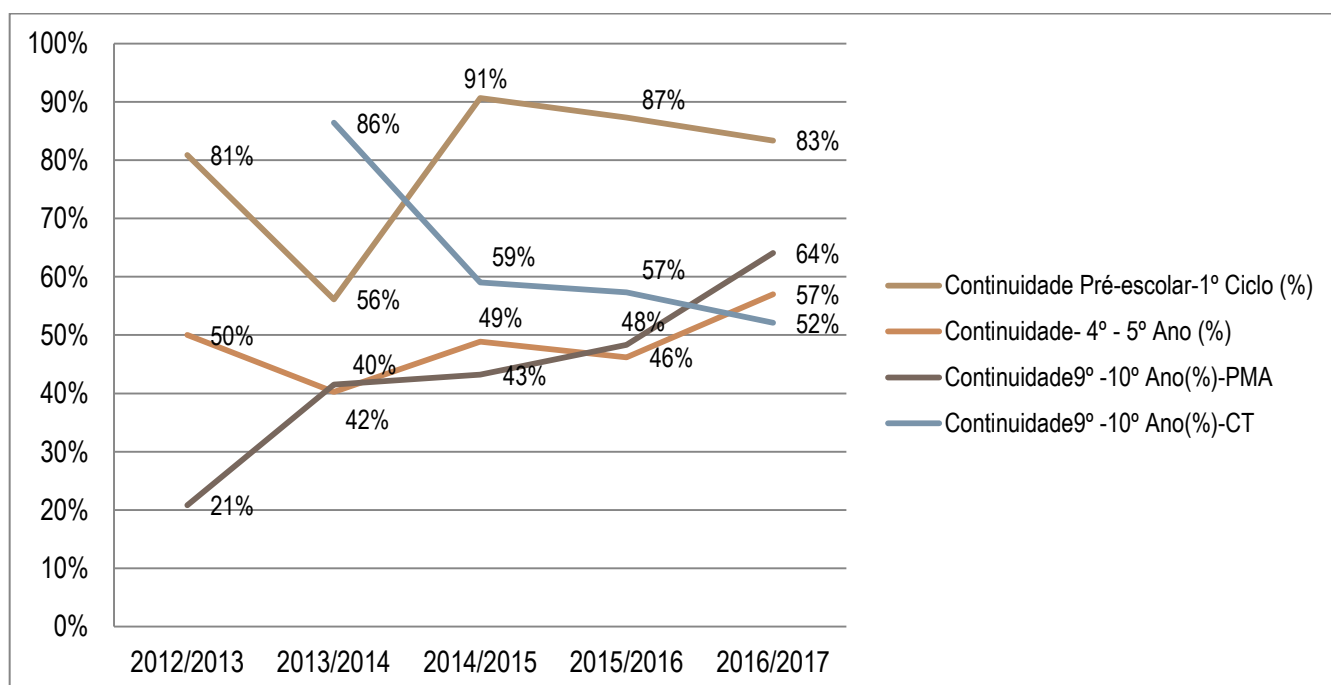
	PORT	FQA	GEO A	Mat A	LIT	EcoA	Biologia	Hist. A
2012/2013	95	87	91	96	100	88	92	95
2013/2014	95	83	100	73	100	83	83	74
2014/2015	95	71	91	95	94	96	93	100
2015/2016	98	97	99	97	97	95	98	97
2016/2017	95	97	93	99	89	92	89	100

Quadro 11: Taxa de estudantes que realizaram o exame final no Ensino Secundário nos últimos cinco anos letivos

	Escola CT	Escola PMA
2012/2013	67	67
2013/2014	42	100%
2014/2015	88	100
2015/2016	-	100
2016/2017	-	92

Quadro 12: Taxa de sucesso dos alunos acompanhados pelo programa EPIS

Gráfico 12: Percurso de continuidade no AEFN - Final de Ciclo



⁷ Não se realizaram provas finais nos 4.º e 6.º anos no ano letivo 2016/2017.

As atividades para valorizar a excelência evidenciam-se na inclusão de alunos no quadro de honra e de mérito, na atribuição de prémios por parte do Rotary Club, na entrega de diplomas de mérito e de certificados de participação em atividades extracurriculares que constam nos processos individuais dos alunos, na participação de alunos em projetos nacionais (Prémio Nacional da Leitura, Olimpíadas da Matemática, da Biologia, da Língua Portuguesa, da Economia, Canguru Matemático Sem Fronteiras); através da divulgação dos resultados dos alunos no Desporto Escolar e no Prémio Literário Cristina Torres.

Destaca-se ainda a percentagem elevada de alunos colocados no Ensino Superior na 1.ª fase e os colocados no curso correspondente à primeira opção (Quadro 13).

	Colocados na 1ª Fase	Com colocação na 1ª opção
2012/2013	95	64
2013/2014	90	72
2014/2015	94	53
2015/2016	81	45
2016/2017	84	67

Quadro 13: Taxa de alunos colocados no Ensino Superior na 1ª fase e na primeira opção

Relativamente aos Cursos Profissionais, o Agrupamento acompanha a integração dos alunos no mercado de trabalho e/ou no prosseguimento de estudos com bons resultados (Quadro 14).

	CPTAL		CPTAGD		CPTGA		CPTPC	
	Ensino Superior	Mercado de trabalho	Ensino Superior	Mercado de trabalho	Ensino Superior	Mercado de trabalho	Ensino Superior	Mercado de trabalho
2012/2013	33%	67%	---	---	---	---	---	---
2013/2014	---	---	---	---	---	---	---	---
2014/2015	46%	15%	37,5%	63,4%	---	---	---	---
2015/2016	50%	25%	26,7%	20,0%	---	---	---	---
2016/2017	---	---	---	---	27,3%	27,3%	12,5%	37,5%

Quadro 14: Taxa de alunos colocados no Ensino Superior e que ingressaram no mercado de trabalho após conclusão do Curso Profissional

O AEFN estabeleceu protocolos com pelo menos 34 empresas/instituições da região relacionados com os Cursos Profissionais e no âmbito da Formação em contexto de trabalho (FCT). Tem também contratos de aluguer do Gimnodesportivo com algumas instituições da região (Casa de Pessoal do Hospital Distrital da Figueira da Foz; Sporting Clube da Figueira; Big Foot; Escola de Futsal S. Tomé).

Ao nível do Conselho Pedagógico e dos Departamentos é desenvolvida uma análise comparativa, por disciplina, entre os resultados da avaliação interna e os resultados obtidos pelo AEFN nas avaliações externas e com os resultados nacionais. É ainda efetuada uma análise do posicionamento do AEFN no *ranking* nacional e nos resultados concelhios. No âmbito da avaliação externa foi feita a comparação dos resultados académicos do AEFN com escolas de contexto análogo e a análise dos indicadores de progressão que compara os resultados académicos dos alunos no final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa.

ENSINO SECUNDÁRIO		Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo
		2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Biologia e Geologia (702)	Taxa de sucesso interna do AEFN	91,5%	83,3%	93,0%	100,0%	94,60%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	34,0%	43,9%	25,4%	40,0%	37,65%
Economia (712)	Taxa de sucesso interna do AEFN	87,5%	83,3%	96,3%	96,8%	88,50%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	70,80%	50,00%	65,38%	47,2%	54,50%
Filosofia (714)	Taxa de sucesso interna do AEFN	50,0%	83,3%	94,2%	96,9%	90,40%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	50,00%	66,70%	77,78%	66,0%	59,50%
Física e Química A (715)	Taxa de sucesso interna do AEFN	86,7%	83,3%	70,7%	87,9%	72,60%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	38,30%	58,30%	53,45%	66,7%	59,20%
Francês (517)	Taxa de sucesso interna do AEFN	-	-	100,00%	-	100,00%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	-	-	81,82%	-	85,70%
Geografia A (719)	Taxa de sucesso interna do AEFN	91,3%	100,0%	91,1%	98,6%	96,40%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	50,00%	77,30%	62,75%	71,2%	80,00%
História A (623)	Taxa de sucesso interna do AEFN	94,7%	74,1%	100,0%	100,0%	100,00%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	68,40%	40,70%	61,11%	57,6%	82,60%
Literatura Portuguesa (734)	Taxa de sucesso interna do AEFN	100,0%	100,0%	93,8%	97,7%	100,00%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	81,80%	100,00%	64,29%	50,0%	35,70%
Matemática A (635)	Taxa de sucesso interna do AEFN	95,8%	73,4%	95,4%	89,2%	82,90%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	67,60%	44,30%	69,77%	55,9%	72,60%
	Meta Nacional 2015	69,8%				
Matemática Aplicada às Ciências Sociais (835)	Taxa de sucesso interna do AEFN	80,0%	90,9%	-	98,5%	88,20%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	26,70%	54,50%	-	37,8%	20,00%
Português (639)	Taxa de sucesso interna do AEFN	95,4%	94,9%	94,6%	98,5%	98,50%
	Taxa de sucesso do AEFN no Exame	55,20%	63,60%	72,00%	37,8%	77,60%
	Meta Nacional 2015	64,4%				

Quadro 15: Classificações internas do AEFN e nacionais nos últimos três anos letivos no Ensino Secundário

1º Ciclo		Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo
		2012/2013	2013/2014	2014/2015
Português- 1º CEB	Taxa sucesso avaliação Interna	99,00%	97,00%	97,80%
	Taxa Sucesso Prova Final AEFN	50,00%	88,10%	90,40%
	Taxa de sucesso Nacional	53,00%	81,00%	86,10%
	Média das classificações internas	3,8	3,8	3,7
	Média das Classificações do AEFN na prova final	2,6	3,3	3,5
	Média das classificações nacionais na prova final	2,4	3,1	3,3
Matemática - 1º CEB	Taxa sucesso avaliação Interna	99,00%	96,00%	92,00%
	Taxa Sucesso Prova Final AEFN	63,00%	61,00%	77,00%
	Taxa de sucesso Nacional	64,00%	64,00%	70,00%
	Média das classificações internas	3,8	3,7	3,6
	Média das Classificações do AEFN na prova final	2,9	2,9	3,2
	Média das classificações nacionais na prova final	3	2,8	3,1

Quadro 16: Classificações internas do AEFN e nacionais nos últimos três anos letivos em que se realizaram provas finais no 1º Ciclo

2º Ciclo		Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo
		2012/2013	2013/2014	2014/2015
Português- 2º CEB	Taxa sucesso avaliação Interna	83,00%	70,00%	82,00%
	Taxa Sucesso Prova Final AEFN	61,00%	82,00%	67,00%
	Taxa de sucesso Nacional	58,00%	57,00%	77,00%
	Média das classificações internas	3,2	2,8	3,1
	Média das Classificações do AEFN na prova final	2,8	3,0	2,9
	Média das classificações nacionais na prova final	2,4	3,1	3,3
Matemática - 2º CEB	Taxa sucesso avaliação Interna	83,00%	69,00%	88,00%
	Taxa Sucesso Prova Final AEFN	47,00%	52,00%	49,00%
	Taxa de sucesso Nacional	50,00%	50,00%	56,00%
	Média das classificações internas	3,2	3,1	3,5
	Média das Classificações do AEFN na prova final	2,6	2,6	2,7
	Média das classificações nacionais na prova final	2,7	2,7	2,8

Quadro 17: Classificações internas do AEFN e nacionais nos últimos três anos letivos em que se realizaram provas finais no 2º Ciclo

3º Ciclo		Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo	Ano letivo
		2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Português- 3º CEB	Taxa sucesso avaliação Interna	82,9%	85,0%	91,9%	96,1%	96,6%
	Taxa Sucesso Prova Final AEFN	52,5%	66,1%	75,6%	65,3%	75,7%
	Taxa de sucesso Nacional	50,00%	69,00%	77,00%	72,3%	75,5%
	Média das classificações internas	3,3	3,1	3,3	3,4	3,4
	Média das Classificações do AEFN na prova final	2,6	2,9	3,1	2,8	3,0
	Média das classificações nacionais na prova final	2,6	2,8	3,1	3,0	3,0
Matemática - 3º CEB	Taxa sucesso avaliação Interna	53,7%	60,2%	77,8%	64,3%	68,6%
	Taxa Sucesso Prova Final AEFN	46,3%	62,2%	45,9%	51,2%	58,9%
	Taxa de sucesso Nacional	40,00%	53,00%	50,00%	41,9%	56,6%
	Média das classificações internas	2,8	3,0	3,2	3,1	3,1
	Média das Classificações do AEFN na prova final	2,5	2,9	2,6	2,7	2,8
	Média das classificações nacionais na prova final	2,4	2,6	2,7	2,6	2,8

Quadro 18: Classificações internas do AEFN e nacionais nos últimos cinco anos letivos no 3º ciclo

A inovação dos serviços, nomeadamente o uso das novas tecnologias, a rede digital/internet, o uso de câmaras de videovigilância nos espaços envolventes, a utilização do sistema GIAE pelas partes interessadas, a página web, a plataforma Moodle e o Facebook do AEFN, destacam-se também como aspetos positivos, na medida em que permitem a comunicação entre os pares, a partilha de materiais entre os docentes e entre estes e os discentes, a facilidade de contactos entre encarregados de educação e o Agrupamento, a divulgação das atividades do AEFN e, ainda, a reprografia *online*, que permite a economia de tempo na circulação/despacho de documentos.

Quanto aos resultados internos de eficiência, a equipa destaca a diversificação da oferta formativa para evitar perda de alunos para outras escolas e/o abandono escolar, o acompanhamento atempado e com sucesso pelo SPO de alunos em risco de abandono/retenção, a participação na MOVE, a estabilidade do custo médio por aluno ao longo dos últimos 3 anos, (2012/2013- 4839,00€; 2013/2014 - 4926,00€; 2014/2015-4797,00€), a redistribuição do serviço docente quando tal se verificou necessário, através da inclusão dos apoios que não estavam contemplados nos horários dos docentes, e a supervisão e reelaboração de horários do pessoal não docente (de todos os níveis de ensino).

Ao nível das infraestruturas destacam-se também a mudança das instalações da Biblioteca da CT para o Bloco A, que permitiu aumentar em aproximadamente 100% a frequência dos alunos, o facto de todas as salas da PMA e da CT estarem equipadas com computador e vídeo-projetor que permitem rentabilizar as aulas em termos de recursos materiais, tempo e diversificação de estratégias, a substituição do sistema de iluminação das salas de aula e os projetores do parque de estacionamento da CT por lâmpadas LED que permitem reduzir o consumo em cerca de 92%. A utilização do correio eletrónico e da plataforma Moodle, a reprografia *online* facilitou a comunicação entre alunos, a partilha de materiais e permitiu uma maior rapidez na agilização dos serviços, como já referido.

Ao nível pedagógico os departamentos analisam os resultados da avaliação interna e definem estratégias de atuação para as turmas onde se verificam taxas de sucesso inferiores a 65% tendo a Direção proposto a realização de reuniões do delegado de grupo, coordenador de Departamento e professor de qualquer disciplina nestes casos para redefinição de estratégias que levaram ao melhor desempenho por parte dos alunos conforme se evidencia pelos gráficos.

Considera-se que todos os protocolos estabelecidos no âmbito dos cursos profissionais foram eficazes, atendendo a que todos os alunos concluíram com sucesso a formação em contexto de trabalho. O AEFN estabeleceu ainda protocolos com as instituições "Viver em alegria", CLDS e GIS, que envolveram candidaturas a projetos financiados e que reverteram a favor de alunos carenciados. Foram constituídos dossiers digitais (de grupo, de departamento e de direção de turma) para facilitar a partilha de materiais. Foi desenvolvida formação de professores para utilização da plataforma Moodle e a formação dos assistentes operacionais nos programas GIAE, POCEducação, Word, Excel; CONTAB.

Nos últimos anos os resultados do AEFN passaram a ser comparados com os dados do Info Escola e do PNPSE.

Por forma a apoiar a melhoria dos Resultados Chave bem como a possibilidade de monitorização de indicadores que possam também ser pertinentes para reavaliar e ajustar processos internos a equipa sugere como áreas de intervenção:

- Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo;

- Acompanhar os alunos do ensino regular que terminam um ciclo de estudos e prosseguem estudos noutra estabelecimento de ensino, a nível superior ou ingressam no mercado de trabalho;
- Analisar os indicadores de progressão que comparam os resultados académicos dos alunos do final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa;
- Aumentar a área das instalações da Biblioteca da CT;
- Criar um gabinete interno de qualidade que permitirá criar uma metodologia de avaliação da eficácia das parcerias e atividades conjuntas, potenciar o *benchmarking* no sentido de aferir/analisar/recolher boas práticas e implementá-las no Agrupamento, nomear responsáveis pela monitorização dos resultados obtidos nos apoios educativos, analisar o impacto na progressão da aprendizagem e nos resultados da avaliação externa, acompanhar o percurso dos alunos após saída do Agrupamento mantendo o contacto através do *Google Docs*, por exemplo.

8. Áreas de Melhoria

As áreas de melhoria foram identificadas pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria apresentadas em cada subcritério.

Considerando a natureza das atividades propostas e os resultados obtidos, a equipa de autoavaliação identificou 6 (seis) grandes áreas de melhoria, sendo que o detalhe das atividades sugeridas para cada uma das áreas está disponível no Anexo II.

GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	Critérios: 2, 4, 6, 7, 9
PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	Critérios 1, 2, 3, 5, 8
ABERTURA/AUSCULTAÇÃO/ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA	Critérios: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
RECURSOS E INFRAESTRUTURAS	Critérios: 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9
PESSOAL/FORMAÇÃO	Critérios 3, 7
COMUNICAÇÃO	Critérios: 1, 2, 3

9. Conclusões

O trabalho que agora se conclui teve como ponto de partida uma vontade da Direção do Agrupamento de Escolas Figueira Norte em aprofundar o conhecimento do real funcionamento desta Organização, das expectativas e da concretização e satisfação das necessidades da comunidade educativa, com vista a alcançar a excelência organizacional.

Introduzir uma mudança na cultura do nosso Agrupamento é um processo demorado, exigente e nem sempre fácil. Todavia, é de “uma cultura forte entre os seus membros (identidade e valores partilhados).” (Costa, 1998: 109) que depende a qualidade e o sucesso de cada escola e a sua diferenciação em relação às demais organizações.

A adoção do modelo CAF Educação traduziu-se numa reflexão participada pelo pessoal docente, não docente, com o apoio de alunos, pais e encarregados de educação, bem como os demais parceiros locais, em torno das estratégias de melhoria e inovação das práticas organizacionais e educativas da Instituição.

Destacamos como ponto muito positivo o envolvimento de toda a equipa que procedeu à recolha e à organização da informação e dos colaboradores, na concretização do projeto.

A colaboração e envolvimento da empresa SINASE, na qualidade de amigo crítico, apresentou-se como uma mais-valia na implementação deste modelo e no envolvimento da equipa de autoavaliação e dos colaboradores nas práticas de avaliação, comparação e melhoria.

A aplicação da autoavaliação segundo o modelo CAF Educação levar-nos-á, num futuro próximo, à elaboração de um Plano de Melhorias, assente nos princípios da excelência organizacional e tendo por objetivo reforçar a qualidade dos serviços prestados.

Referências Bibliográficas

ALAÍZ, Vítor; Góis, Eunice; Gonçalves, Conceição - *Autoavaliação de escolas – Pensar e Praticar*, Edições ASA, 1ª edição, Porto, 2003.

CLÍMACO, M. C. (2007). Na Esteira da Avaliação Externa das Escolas: Organizar e Saber Usar o Feedback. *Correio da Educação*, 1 (315).

COSTA, Jorge Adelino (1998) *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa.

DGAEP (2013) *Estrutura Comum de Avaliação (CAF Educação 2013)*

Morin E. *Ciência com consciência*. 10a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2007

Legislação

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

Portaria nº 1260/2007 de 26 de Setembro, Diário da República — I Série, N.º 186 — 26 de Setembro de 2007

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, Diário da República — I Série, N.º 79 — 22 de Abril de 2008

Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de Maio, Diário da República — I Série, N.º 102 — 4 de Maio de 1998

Sites

<http://www.caf.dgaep.gov.pt>

1.1 Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de Melhoria	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Formular e desenvolver a missão da organização (o que pretendemos contribuir para a sociedade?) e a visão (quem são os alunos que pretendemos educar e formar?), envolvendo as partes interessadas, incluindo os colaboradores.	Os resultados escolares em todos os períodos têm sido objecto de análise e de reflexão, tanto em Conselho Pedagógico, como no seio dos departamentos disciplinares, como podemos observar nas respectivas actas.O Plano Plurianual de Actividades, elaborado pela Direção e aprovado em Conselho Pedagógico, abrange diversas áreas de intervenção: infra-escolares; segurança e higiene; Tecnologias de informação e comunicação; recursos humanos e a nível cultural/social. O Plano Anual de Actividades, que condensa todas as propostas de actividades a realizar pelos vários departamentos disciplinares é copilado e aprovado em conselho pedagógico.		91							
2. Estabelecer, conjuntamente com as partes interessadas, um quadro de valores alinhados com a missão, visão e valores da organização, nele incluindo a transparência, a ética e o princípio do serviço para a sociedade, e a criação de um código de conduta.	O AEFN tem no seu Regulamento Interno (revisado em 2015) um referencial de valores e de normas de conduta. A escola, através de circulares informativas, divulga procedimentos a adotar em diversos momentos (Ex: Carnaval, ...). O AEFN delinea, em Regimentos, os procedimentos de orientação dos vários órgãos/de gestão/pedagógicos. Procedeu-se à elaboração de regimentos para o funcionamento dos diversos setores do Agrupamento e de um Código de Conduta dos Alunos.		80	Análise dos regimentos e análise das atas de Departamento e do Conselho Pedagógico						
3. Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior da organização, incluindo a missão, visão, valores da organização, bem como os objetivos estratégicos (de médio e longo prazo) e operacionais (que implementam as tarefas e atividades) a todos os colaboradores e às partes interessadas.	O AEFN envolve a comunidade através da solicitação de Encarregados de Educação, Alunos e Autarquia a participarem ativamente nos órgãos de gestão onde têm assento. Promove junto dos Encarregados de Educação e respetivos educandos, no início do ano letivo, uma sessão de esclarecimento sobre o funcionamento do AEFN. Sessões de esclarecimento sobre Oferta Educativa e percursos escolares. Promove junto dos alunos uma sessão de esclarecimento sobre Provas de Aferição/Exames Nacionais e ingresso no Ensino Superior. O AEFN para além dos veículos tradicionais de comunicação tenta divulgar nas páginas Web- Facebook, blog, página do agrupamento- informações do interesse da comunidade educativa. Participação na MOVE. Internamente realizam-se reuniões periódicas onde são tomadas decisões que posteriormente comunicadas aos docentes e não docentes: C. Pedagógico, Departamentos curriculares, Grupos disciplinares, Coordenação de DTs, Coordenação de Projetos/Clubes	Divulgação de atividades do AEFN no interior das diversas escolas que o constituem: LCD/TV com atividades a decorrer ou já efetuadas;	70							
4. Rever periodicamente a missão, visão e valores da Organização, ajustando-os às mudanças do ambiente externo (por exemplo, análise Política-Económica-Sociocultural e Tecnológica (PEST) e do desenvolvimento demográfico e sustentável).	A Direção elabora um balanço trimestral sobre o estado de concretização das ações a desenvolver.		70							
5. Desenvolver um sistema de gestão que previna comportamentos antiéticos, mas também que apoie os colaboradores a lidarem com dilemas éticos que surgem quando estão em conflito diferentes valores da organização.	Aplica-se o disposto na lei. Não há evidências de haver comportamentos antiéticos.		100							

1.1 Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de Melhoria	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Gerir os riscos identificando as áreas de potenciais conflitos de interesses e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores sobre a forma como devem ser tratados.	A promoção de um Agrupamento formativo, seguro e saudável vê a sua concretização em ações planificadas e executadas ao longo do ano letivo, tais como: - Plano de Emergência e exercícios de simulação de sismo/incêndio em colaboração com várias entidades e divulgado, através de documento informativo e reuniões convocadas para esse fim; celebração do Dia da Escola; Equipa multidisciplinar que congrega esforços quando se detetam potenciais situações de risco: PESES, Escola-Segura, CPCJ, COJ, EPIS; outros parceiros....		100							
7. Reforçar a confiança mútua, a lealdade e respeito entre os líderes/dirigentes/colaboradores (por exemplo, monitorizando a prossecução da missão, visão e valores).	O Diretor elabora relatórios intermédios de execução do seu Projeto de Intervenção que comunica às partes interessadas. A Direção divulga e apoia através de email e verbalmente, concursos, projetos e iniciativas. Apoia iniciativas que visam a autoformação com vista à partilha de boas práticas e conhecimentos e que tragam mais valias ao processo ensino-aprendizagem: - Concurso Literário Cristina Torres; - Desporto Escolar; - Clube; - Parlamento dos Jovens; - Olimpíadas da Matemática; - Olimpíadas da Língua Portuguesa; - Olimpíadas da Economia; - Olimpíadas das Ciências; - Olimpíadas da Física /química; -Feira dos Minerais; - Palestras subordinadas a temas do interesse dos alunos; entre outras. O Conselho Pedagógico analisa e aprova os projetos de atividades extra curriculares que visem a promoção de formação dos alunos em áreas dos seus interesses. Incita à participação de alunos, encarregados de educação, docentes e restante comunidade escolar na entrega dos certificados de Mérito. Fortalece a relação escola-família, indo ao encontro das aspirações profissionais e académicas dos discentes e das famílias.		71							

PONTUAÇÃO

83,1

Subcritério 1.2 Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Definir responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competência.	Além das competências definidas em legislação própria, O AEFN define no seu Regulamento Interno as funções, direitos e deveres de alunos, pessoal não docente e docente. O Regimento do Conselho Pedagógico estipula as comissões e as áreas de atuação de cada equipa. O Diretor procedeu à delegação de competências nos membros da Direção, bem como dos delegados de disciplina, coordenadores de diretores de turma e foi comunicado à comunidade educativa através de vários meios de comunicação. Delegação de competências para equipas de secretariado de Provas de Aferição/Exames Nacionais.	Assegurar que o Regulamento Interno tem Competências definidas	91							
2. Assegurar uma abordagem para a gestão dos processos, parcerias e estruturas institucionais, adaptadas à estratégia e planeamento da organização, bem como às necessidades e expectativas das partes interessadas, proporcionando informação de gestão regular e precisa através de um sistema eficaz de informação de gestão.	A Direção do AEFN promove a criação de comissões e equipas de trabalho no sentido de promover a conceção e operacionalização das práticas essenciais dos seus processos, tais como as Comissões do Conselho Pedagógico, Coordenação de Projetos, Coordenação de Pessoal Não Docente. Distribuição de serviço de acordo com as propostas dos Departamentos. O AEFN para além dos veículos tradicionais de comunicação tenta divulgar nas páginas Web- Facebook, blog, página do agrupamento- informações do interesse da comunidade educativa. Participação na MOVE. Implementou-se um tema aglutinador para todo o agrupamento, no sentido de promover uma cultura de agrupamento em que todos se sentem envolvidos num mesmo projeto. Foi feita a atualização do layout da página eletrónica do AEFN o que permitiu uma visualização mais fácil e atempada das atividades do PAA. Passaram a ser disponibilizadas as evidências digitais da realização atividades realizadas em todo o agrupamento.	Recolher e analisar as expectativas do Ec. Ed. dos alunos.	80	Plano plurianual de atividades e página do Agrupamento.						
3. Definir resultados mensuráveis (por exemplo, o número de alunos/formandos que obtêm qualificações ou graduações) e objetivos de impacto (por exemplo, a sua integração socioprofissional) para todos os níveis e áreas da organização, procurando um equilíbrio entre as necessidades e expectativas das várias partes interessadas em conformidade com as necessidades diferenciadas dos alunos/formandos (por exemplo, integração da igualdade de géneros, diversidade).	O Projeto Educativo de Escola resultou do entendimento que se tem do que deve ser o AEFN. Neste documento estão definidas as grandes metas a atingir. Os critérios gerais de Avaliação são resultado de um processo participado de discussão, análise e visa a melhoria do sucesso educativo. A definição dos critérios de distribuição do serviço docente procura garantir a continuidade de lecionação a nível do ciclo e assegurar, preferencialmente, a distribuição das turmas em início do ciclo a professores do quadro. O Regimento do Conselho Pedagógico estabelece áreas de atuação.	Articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo	80							
4. Adotar e aderir a um modelo de referência básico para a gestão da qualidade total, como são exemplos o Modelo CAF ou o Modelo de Excelência da EFQM ou um sistema específico para uma instituição que visa ser acreditada através do SeQuALS, Proza, Equis, ou outras formas de certificação.	O AEFN adotou o modelo CAF, adotado à Educação que permite a sua autoavaliação através do diagnóstico do seu desempenho, numa perspetiva de melhoria contínua. Este modelo assenta numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspetos globais, permitindo uma comparabilidade entre organismos. Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos. O objetivo foi agilizar a circulação da informação.	Atualização da plataforma Moodle	90			X				

Subcritério 1.2 Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Formalizar compromissos e a cooperação interdepartamental, por exemplo, acordos entre os departamentos administrativos e financeiros.	A direção diagnostica as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento e prossegue uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional. Os compromissos são formalizados em documentos específicos e em sede própria: C. Pedagógico, Dep. Curriculares (planificações, avaliação da componente letiva e não letiva, atividades de complemento e reforço curricular, articulação curricular vertical e horizontal...) e Conselho Administrativo.		91							
6. Definir a estratégia relativa à administração eletrónica (e-Gov) e alinhá-la com objetivos estratégicos e operacionais da instituição.	O AEFN tem à disposição programas que facilitem a execução de tarefas próprias do seu processo , tais como o programa informático de gestão de faltas e avaliação (JPM) e o programa para processamento financeiro.		90							
7. Criar condições apropriadas para a gestão de processos e projetos e para o trabalho em equipa.	Relativamente ao corpo docente, são contemplados tempos comuns para trabalho de grupo, equipa e colaborativo.		90							
8. Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz.	Há Despachos de nomeação para determinados cargos e funções. Os órgãos de gestão intermédia articulam com a Direção e passam as informações e procedimentos decididos. As comunicações são feitas em reuniões presenciais, por ordem de serviço interna, por correio eletrónico, bem como em placards. O AEFN envolve a comunidade através da solicitação de Encarregados de Educação, Alunos e Autarquia a participarem ativamente nos órgãos de gestão onde têm assento. Promove junto dos Encarregados de Educação e respetivos educandos, no início do ano letivo, uma sessão de esclarecimento sobre o funcionamento do AEFN. Sessões de esclarecimento sobre Oferta Educativa e percursos escolares. Promove junto dos alunos uma sessão de esclarecimento sobre Provas de Aferição/Exames Nacionais e ingresso no Ensino Superior. O AEFN para além dos veículos tradicionais de comunicação tenta divulgar nas páginas Web- Facebook, blog, página do agrupamento- informações do interesse da comunidade educativa. Participação na MOVE. Internamente realizam-se reuniões periódicas onde são tomadas decisões que posteriormente comunicadas aos docentes e não docentes: C. Pedagógico, Departamentos curriculares, Grupos disciplinares, Coordenação de DTs, Coordenação de Projetos/Clubes		80							
9. Demonstrar o compromisso dos líderes para a melhoria organizacional contínua e inovação através da promoção da cultura de inovação, bem como para a melhoria contínua e favorecendo desse modo o feedback dos colaboradores.	O pessoal administrativo e assistentes de ação educativa possui um manual de funções, de resto, legislado. É incentivada a participação em ações de formação inovadoras. Promove-se a normalização de documentos e de procedimentos. Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências	Adesão a novos projetos inovadores.	90	Manual de procedimentos internos dos Assistengtes Operacionais		X				

Subcritério 1.2 Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação		Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
10. Comunicar aos colaboradores e às partes interessadas as razões para as iniciativas de mudança e quais são os seus efeitos expectáveis.	O Diretor elabora relatórios intermédios de execução do seu Projeto de Intervenção que comunica às partes interessadas. As iniciativas de mudança são comunicadas através do C. Geral, do C. Pedagógico, da Coordenação de DTs e da Coordenação de Projetos. Assim, os docentes e não docentes são incentivados a participar em projetos que não existiam no AEFN até à data (promover uma escola sustentável: Eco-Escolass, Escola Eletrão, Power-Up e melhorar os resultados académicos: Olimpíadas da Língua Portuguesa). A Coordenadora de Projetos dinamizou uma série de atividades/projetos envolvendo todos os departamentos curriculares. A reformulação da página do AEFN permitiu uma melhor comunicação e divulgação de projetos inovadores.		90		Atas de Departamento e Plano plurianual de atividades						

PONTUAÇÃO

87,2

Subcritério 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Liderar através do exemplo atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.	A procura de combate ao insucesso e abandono escolar, previsto no PEE é concretizado pelo acompanhamento da Direção e pelo Conselho Pedagógico nomeadamente através da análise dos resultados em cada período letivo pelo acompanhamento dos Planos Individuais de alunos com dificuldades acrescidas. A diversidade de Oferta formativa é uma das apostas do AEFN e a existência de uma oferta formativa variada em 2014 e 2015 são disso exemplo: Cursos Vocacionais e Cursos Profissionais. A Direção recebe e actua, quando considera que se justifica, junto dos alunos que apresentam procedimentos disciplinares menos corretos. A Direção integra no seu plano de ação as orientações recebidas através dos relatórios recebidos da IGEC.		80							
2. Promover uma cultura de confiança mútua e respeito entre os dirigentes e os colaboradores através de medidas proactivas para evitar qualquer tipo de discriminação.	A Direção divulga e apoia através de email e verbalmente, concursos, projetos e iniciativas. Apoia iniciativas que visam a autoformação com vista à partilha de boas práticas e conhecimentos e que tragam mais valias ao processo ensino-aprendizagem: - Concurso Literário Cristina Torres; - Desporto Escolar; - Clube; - Parlamento dos Jovens; - Olimpíadas da Matemática; - Olimpíadas da Língua Portuguesa; - Olimpíadas da Economia; - Olimpíadas das Ciências; - Olimpíadas da Física /química; -Feira dos Minerais; - Palestras subordinadas a temas do interesse dos alunos; entre outras. O Conselho Pedagógico analisa e aprova os projetos de atividades extra curriculares que visem a promoção de formação dos alunos em áreas dos seus interesses. Incita à participação de alunos, encarregados de educação, docentes e restante comunidade escolar na entrega dos certificados de Mérito. O AEFN aprova, financia e divulga as iniciativas, por si consideradas de valor científico-pedagógico, nomeadamente iniciativas constantes do seu PAA e outras.		100							
3. Informar os colaboradores da organização, com regularidade sobre todas as matérias de interesse ou referentes à organização.	O Conselho Pedagógico publicita minutas dos assuntos tratados em seus conselhos. A Direção partilha as informações relevantes nas sessões do Conselho Pedagógico. Divulgação de informações de modo verbal, em circulares informativas, nos placares das salas dos professores, nos placares do polivalente e no site da escola. Os documentos orientadores da escola são disponibilizados nos departamentos, no site da escola, em arquivos próprios criados para consulta e uso, tal como os Critérios e Procedimentos Gerais de Avaliação.	Elaboração de regulamentos/regimento que normalizem os procedimentos	90							
4. Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas e planos em prol da realização dos objetivos globais da organização.	A Direção promove no início de cada ano letivo ações de formação interna no âmbito do manuseamento dos programas aos novos professores e Diretores de Turma. O Conselho Pedagógico analisa as prioridades de formação da escola que vão integrar o Plano de Formação do Centro de Formação da Associação de Escolas Beira Mar. A Direção está sensível às solicitações individuais de formação pessoal e incita e promove o interesse da partilha do produto formativo aos restantes colaboradores da escola. Em reunião de C. Ped. e de Departamentos curriculares há trabalho de articulação e partilha de experiências.		90							

Subcritério 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Proporcionar feedback a todos os colaboradores para melhorar o seu desempenho pessoal e o das equipas.	A avaliação do pessoal não docente é feita individualmente de acordo com o SIADAP. De acordo com a legislação em vigor, todos os docentes fazem e entregam o seu Relatório Anual de Autoavaliação. Quando se justifica os professores são alertados para atuações indesejáveis e que possam colocar em causa o bom funcionamento da escola. As reuniões de Conselho Pedagógico, de Departamento curricular e de Grupo disciplinar são locais de análise de documentos com informações de desempenho, refletido no sucesso escolar dos alunos. Os professores contratados, para dar cumprimento à lei em vigor, são sujeitos a avaliação individual. Em C. Ped. são identificados constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas para reajuste constante às necessidades.		90							
6. Estimular, encorajar e capacitar os colaboradores através da delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas.	A Direção, o Conselho Pedagógico promovem a criação de equipas e comissões de trabalho no âmbito das múltiplas atividades e trabalhos a realizar. Os Diretores de Turma têm autonomia (dentro dos limites legais) para a justificação de faltas dos alunos. A distribuição de serviço dos professores é orientada pelo coordenador do departamento disciplinar. Os Clubes e Projetos são incentivados a desenvolverem o seu plano de atividades de forma autónoma e responsável, tendo como documento orientador o Projeto educativo.	Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria constante.	90							
7. Promover uma cultura de aprendizagem e estimular os colaboradores que trabalham na organização a apresentarem sugestões e a serem proactivos no trabalho diário.	O AEFN tem promovido a Divulgação da Promoção de Encontros de Partilha/Divulgação de Boas Práticas Pedagógicas. Os coordenadores de departamento promovem o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas. Há um conjunto de atividades do Plano Anual de Atividades que são pluridisciplinares e transversais aos grupos disciplinares. Os documentos que suportam a atividade letiva, planificações , estratégias e critérios de avaliação que são elaborados em reuniões de departamento e grupo, posteriormente aprovadas em C. Pedagógico e C. Geral.		90							
8. Demonstrar vontade pessoal (dos líderes/dirigentes) de acolherem recomendações/propostas dos colaboradores reagindo ao feedback construtivo de outros.	A Direção reconhece o trabalho feito pelos diversos grupos de trabalho, incorporando as suas sugestões na reformulação de documentos que operacionalizam a vida escolar. As sugestões são apresentadas em C. Pedagógico e posteriormente aplicadas.		90							
9. Reconhecer e recompensar os esforços individuais e das equipas.	A Direção incentiva, facilita e reconhece o trabalho desenvolvido, como por exemplo, com os docentes envolvidos nos clubes e projetos de forma a sensibilizá-los e motivá-los a continuarem, bem como com os diretores de turma.		90							
10. Respeitar e gerir devidamente as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores da organização.	Sabendo que toda a estrutura escolar se organiza em função dos alunos, há, na medida do possível, uma distribuição de serviço tendo em conta as necessidades apresentadas. Distribuição de salas de acordo com necessidades específicas de alunos/professores, tendo em conta as disciplinas específicas.		91							

PONTUAÇÃO

90,1

Subcritério 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Desenvolver uma análise das partes interessadas, definir as suas principais necessidades atuais e futuras, e partilhar estas conclusões/resultados no seio da instituição.	De acordo com o funcionamento interno da instituição, registam-se reuniões periódicas, calendarizadas, para análise das diversas situações. Destas reuniões são elaborados documentos de conclusões, comunicados em C. Ped. e à Direção.		90							
2. Apoiar as autoridades políticas na definição de políticas públicas relacionadas com a educação.	O AEFN está presente nas reuniões para as quais é convocada, nomeadamente com a DGEstECentro, a DGEC, a IGEC, entre outros . Esta representação faz-se, salvo situações excecionais, pelo Diretor. Além das reuniões, estabelece uma frequente e variada comunicação com a tutela através de correspondência em suporte de papel, em correio eletrónico, fax e contactos telefónicos. Estabelece ainda contactos com a Câmara Municipal da Figueira da Foz.		100							
3. Identificar e transpor as decisões políticas com impacto na instituição.	A instituição, sendo uma escola do Estado, transpõe todas as decisões políticas tomadas pela tutela.		100							
4. Assegurar que os objetivos e metas da organização são coerentes com as decisões e projetos políticos, organizando contactos regulares com as autoridades políticas para debater os recursos necessários.	A escola operacionaliza as políticas educativas do ME, estabelecendo metas próprias no seu projeto educativo. Procura corresponder às necessidades de formação dos alunos, quer no prosseguimento de estudos, quer em termos de saídas profissionais, através dos cursos profissionais e vocacionais. Para estes, estabelecem-se protocolos com empresas, fazendo apelo aos recursos locais. Nas duas situações há ligação à tutela do Estado, através das reuniões de rede escolar e de oferta formativa.		91							
5. Envolver as autoridades políticas e outras partes interessadas na fixação dos resultados e impactos a atingir.	Estabelece ainda contactos com a Câmara Municipal da Figueira da Foz através do Conselho Municipal de Educação e da Equipa de Revisão da Carta Educativa. Estabelecem-se também parcerias e protocolos com empresas locais.		91							
6. Manter contactos proactivos e regulares com as autoridades políticas; reportando às hierarquias legislativas e executivas apropriadas.	Através da rede estatal de sites e páginas oficiais do Ministério da Educação, há um contacto diário com a tutela. São recebidas informações e são dadas respostas às várias solicitações.		100							

Subcritério 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
7. Desenvolver e manter parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas de ‘primeira linha’, tais como: alunos/formandos; cidadãos; associações de pais/antigos alunos/colaboradores; contactos na área socioeconómica, médica e cultural; NG’s; grupos de interesse; outras pessoas coletivas e organismos públicos.	A Direção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança, para a saúde e prevenção do meio ambiente. O AEFN participa no projeto “Eco-Escolas”, tendo desenvolvido iniciativas de carácter ambiental. Estabeleceu contactos com o Centro de Saúde e Protocolos com instituições/firmas para estágios de alunos dos Cursos Vocacionais e Profissionais. O AEFN contou com a colaboração de diversas entidades de carácter diverso, mas considerado importante para a formação dos alunos. Assim, realizaram-se diversas atividades do PAA com base nesses contactos e parcerias. A escola contou com a intervenção da Proteção Civil, Bombeiros Municipais e Cruz Vermelha para exercícios de simulação de Fogo/Sismo (Pasta relativa ao plano de evacuação).		90							
8. Participar em atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.	Participação em parceria com as seguintes entidades: CMFF, Proteção Civil e Bombeiros Municipais, EPIS, CLAS, CPCJ, Rotary Club, Lions Club, Farol do Mondego, Museu Municipal.		91							
9. Construir e melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e consciencialização da instituição e dos serviços que presta.	O AEFN está recetivo a iniciativas culturais promovidas por entidades exteriores à Escola, tendo também promovido várias ações. Assim, tem sido referenciada em alguns artigos nos jornais locais e regionais. A entrega dos certificados de Mérito aos alunos na presença das respetivas famílias. A apresentação de algumas das suas atividades do PAA fora do recinto escolar e destinadas à comunidade Educativa. Posteriormente referenciadas pelos órgãos de comunicação regional e nas páginas da WEB. Também a participação na MOVE-CMFF, projeta o AEFN na comunidade. As Jornadas Culturais, abrem as escolas do agrupamento a toda a comunidade.		91							

Subcritério 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
10. Desenvolver uma estratégia promocional e de comunicação relativa aos produtos/serviços disponibilizados e orientados para as partes interessadas.	O AEFN utiliza logótipo identificativo próprio que se encontra difundido em todas as suas ações e está presente em alguns materiais de uso escolar disponibilizados na papelaria das escolas. Usa também logotipos oficiais dos clubes e projetos aos quais está ligado: PESES, Eco-Escolas, Escola Electrão,... É feita a divulgação pública destas parcerias no sentido do reconhecimento da organização e dos seus serviços, nas páginas oficiais da web e na comunicação social. O Diretor de Turma/ professor titular de turma estabelece um contacto privilegiado com os E. Ed. promovendo um contacto de proximidade entre estes e a escola dos seus educandos, existindo ao longo do ano "Encontros com Pais".		91							

PONTUAÇÃO

93,5

Subcritério 2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista
1. Identificar todas as partes interessadas e comunicar os resultados a toda a organização.	Alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente, parceiros, autarquia e tutela. Através de reuniões dos diversos órgãos; reuniões com os encarregados de educação (EE); imprensa local, regional e nacional; página do Agrupamento; facebook; blogs; relatórios; placards; cartazes. Divulgação dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa, do plano de melhoria, dos resultados escolares e da disciplina dos alunos.		90	Relatórios de divulgação dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa, do plano de melhoria, dos resultados escolares e da disciplina dos alunos.	Direção: -Quem são as partes interessadas na vida do agrupamento? -Como são comunicados os resultados alcançados pelo agrupamento?
2. Recolher, analisar e rever de forma sistemática informação relacionada com as partes interessadas, as respetivas necessidades, expectativas e satisfação.	A recolha é feita através de caixas de sugestões; informações recolhidas pelo diretor de turma junto dos EE e alunos; atas dos diversos órgãos; reuniões com EE; leitura das atas, leitura das sugestões da caixa de sugestões. No que diz respeito à recolha de dados sobre satisfação, existem alguns apurados pela avaliação externa da IGEC, no entanto ao nível interno do Agrupamento existe a intenção em aplicar questionários a vários níveis identificada no projeto de intervenção (PI) do Diretor.		31		Direção: -Como recolhe, analisa e revê de forma sistemática informação relacionada com as partes interessadas, as respetivas necessidades, as expectativas e a satisfação?

Subcritério 2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista
3. Recolher, analisar e rever regularmente informação relevante sobre variáveis importantes tais como evoluções políticas e legais, socioculturais, ambientais, económicas, tecnológicas e demográficas (informação respeitante ao mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados relacionadas com o tipo de formação, bem como taxas de desemprego e subemprego sempre que possível).	Foram encontradas evidências da caracterização do meio socioeconómico do Agrupamento nas páginas 8 e 9 do PE. Nas páginas indicadas foi igualmente apresentada uma perspetiva evolutiva nesta área ao longo dos últimos anos. No Anexo 1 do PE é apresentada informação sobre o Índice de Desenvolvimento social referindo um contexto socioeconómico baixo conducente a uma taxa elevada de alunos que beneficiam de apoio de ação social escolar. (Deste dado encontramos evidências nas listagens dos alunos por turma onde se registam os alunos que beneficiam de escalão A e B). Ainda no referido anexo encontramos um inventário dos espaços físicos interiores e exteriores, bem como dos equipamentos, salas específicas e material didático disponível, em todos os estabelecimentos que constituem o agrupamento. Entrevista: Não foi contactado o centro de emprego. Houve uma pesquisa em termos do tecido empresarial local acerca das respetivas necessidades. Teve lugar contacto com a ACIF (incubadora empresarial) e com o Instituto de Investigação Interdisciplinar da Universidade de Coimbra, contando-se com 28 investigadores no terreno a fazerem doutoramento na área da microbiologia. Além	Não foram encontradas evidências de informação respeitante ao mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego / subemprego - apenas foi referido um "contexto socioeconómico baixo"; "um reduzido número de indústrias e estabelecimentos comerciais" (PE - Anexo 1 - pg.70)	40	Legislação PE (caracterização do meio socioeconómico) Ação social escolar Inventários (equipamento)	Direção: -A Direção contactou com centro de emprego para decidir a oferta educativa? - A Direção desenvolveu recolha de informação sobre variáveis e evolução políticas e legais? Socioculturais, ambientais, económicas, tecnológicas e demográficas?
4. Recolher de forma sistemática informação de gestão relevante, bem como informação sobre o desempenho da organização.	A recolha de informação tem sido mais efetiva ao nível dos resultados académicos do que dos sociais. A informação é recolhida a partir de bases de dados internas e externas, relatórios e atas. Há mecanismo de monitorização do conselho geral "os critérios de avaliação do Diretor estão na carta de missão do Diretor cessante, sendo avaliado pelo cumprimento ou não das metas traçadas do projeto de intervenção". No final de dezembro de 2015 o Diretor apresentou ao conselho geral, um relatório intermédio de conta de gerência. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.		70	Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo.	Direção: Como é que a escola recolhe informação relevante sobre o seu próprio desempenho?

Subcritério 2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista
5. Analisar de forma sistemática os riscos e oportunidades (por exemplo, Análise SWOT) e identificar fatores críticos de sucesso através da avaliação regular do ambiente da instituição (incluindo mudanças políticas).	Foram encontradas evidências da identificação dos pontos fortes/fatores de sucesso (págs. 23-25 do PE), bem como a identificação de constrangimentos/fatores de insucesso (págs. 25-26 do PE) ao nível do processo ensino/aprendizagem; da organização e gestão do agrupamento e da cultura do agrupamento. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.	Foram encontradas algumas evidências da existência de avaliações regulares do ambiente da instituição.	70	Verificar se a análise SWOT está no PE. Se não estiver, fazer entrevista à Direção para saber se e onde consta. Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo.	Direção: Como é recolhida informação sobre a avaliação regular do ambiente da instituição?

Subcritério 2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Traduzir a missão, visão e valores da instituição em objetivos estratégicos (a longo e médio prazo) e objetivos operacionais (concretos e de curto prazo) e ações baseadas numa análise sólida de risco.	Foram encontradas evidências no PE da definição de objetivos estratégicos e respetiva operacionalização, no âmbito do processo ensino/aprendizagem incluindo a especificação e contemplação dos intervenientes por nível de ensino - desde o pré-escolar ao ensino secundário, por departamento curricular, incluindo a educação especial, seguido das estruturas de apoio ao processo ensino/aprendizagem, tais como, bibliotecas, os SPOs e a CPCJ. Foram ainda encontradas evidências da definição de objetivos estratégicos e a respetiva operacionalização no âmbito da organização e gestão do agrupamento e da cultura do agrupamento. Entrevista: No Projeto Educativo (PE) são identificadas as metas que tem por base a missão, a visão e os valores do Agrupamento de Escolas Figueira Norte (AEFN). Para cada meta são identificados os objetivos estratégicos e a forma de os operacionalizar, prevenindo e antecipando o risco. No que diz respeito à antecipação/prevenção do risco, encontraram-se os seguintes exemplos de evidências: participação na atividade "A Terra treme"; em atividade um gabinete de segurança operante; os elementos da direção e coordenadores dos diretores de turma encontram-se a frequentar uma ação de formação no âmbito da prevenção do insucesso escolar ("Programa Nacional da promoção do sucesso escolar"), que tem como objetivo a elaboração de um projeto de trabalho para a promoção do sucesso escolar e que será implementado no Agrupamento, no início do próximo ano letivo. Foi referida por exemplo a situação de insucesso do 2.º ano de escolaridade, contemplando o plano referido, e que ajuda a prevenir o risco. Estabelecimento de metas concretas em termos dos resultados escolares.		80	Estão definidos os objetivos estratégicos no PE? Versão final do PE.	Direção -De que forma é que a missão, visão e valores são espelhadas nos objetivos estratégicos e nos operacionais para antecipar/prevenir o risco?					
2. Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e planeamento, equilibrando e dando prioridade às suas expectativas e necessidades.	A definição da missão, da visão e dos valores teve como base o PI do Diretor, no entanto o PE foi colocado para discussão de toda a comunidade educativa, logo todos foram chamados a participar na sua definição. Nesse sentido, foi considerado ter de haver uma base de trabalho para a discussão, tendo sido posto o PE à consideração do conselho geral onde tem assento os <i>stakeholders</i> ; o mesmo órgão aprovou as alterações introduzidas no RI, bem como o relatório intercalar do plano plurianual de atividades (PPA). Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento. Reuniões periódicas com o pessoal não docente. Discussão dos conteúdos funcionais do pessoal não docente.		80	Atas das reuniões de departamentoe de DTs,e sumários das reuniões de grupo.	Direção -As partes interessadas foram ouvidas para definir a missão, visão dos valores e foi dada prioridade às suas expetativas e necessidades?					
3. Avaliar as atividades existentes em termos de resultados (produtos e serviços prestados) e impactos (efeitos na sociedade) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais.	Esta avaliação é efetuada fundamentalmente ao nível da avaliação de resultados académicos e sociais. No entanto, todas as atividades e projetos são avaliadas a partir de relatórios, o que permite uma avaliação dos planos estratégicos e operacionais. Existe a avaliação da execução das atividades no âmbito PPA e haverá o relatório do plano da avaliação externa, ao qual a direção vai ter de dar cumprimento.		60		Direção Existe avaliação sobre resultados, impactos e qualidade dos planos estratégicos e operacionais?					
4. Assegurar a disponibilidade dos recursos para desenvolver e atualizar a estratégia da organização.	O recrutamento dos recursos humanos depende fundamentalmente da tutela. No entanto, existe uma preocupação em colocar no local certo as pessoas certas e se tal não se verificar, tenta-se de imediato reverter a situação. Ao nível dos recursos financeiros verifica-se um esforço por parte da organização no aumento das receitas próprias e numa gestão rigorosa dos recursos, tendo como prioridade uma educação equilibrada de todos os nossos alunos. No sentido de adjudicar os recursos para as necessidades vigentes, recorre-se ao preenchimento do documento "Relação de necessidades" por parte do pessoal docente e não docente, ou recorrendo a registo em atas/relatórios de direção de instalações de recursos necessários para o processo de ensino aprendizagem; situações mais urgentes são comunicadas oralmente, via correio eletrónico ou via telefónica. Foi referido que os recursos financeiros são frequentemente melhorados pelas parcerias estabelecidas com o tecido empresarial da zona. Como exemplo, foi apontada a oferta de livros, no valor estimado de 800 euros, para entrega aos vencedores do "Prémio Literário Cristina Torres".		71	Legislação	Direção -Como é assegurada a disponibilidade de recursos para desenvolver e atualizar a estratégia da organização?					

Subcritério 2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Conciliar as atividades e recursos, as pressões a longo e curto prazo e as necessidades das partes interessadas.	Foram encontradas evidências no âmbito das atividades e recursos, pressões a longo e curto prazo e as necessidades das partes interessadas, nomeadamente e a título exemplificativo : "possa contribuir para uma escola de sucesso e qualidade, inclusiva para todos"(Introdução: p. 2, 1º parágrafo do PPA) ; "um plano dinâmico e participado(...),tendo como objetivo promover um ensino de qualidade, uma escola inclusiva, em interação com todos os membros da Comunidade Educativa."(Introdução: p. 2 , 3º parágrafo do PPA) ; "diagnóstico rigoroso dos problemas" (Introdução: p. 3, 1º parágrafo do PPA); " formação dos vários agentes envolvidos no processo educativo, o trabalho conjunto entre as escolas de todos os ciclo e e níveis de ensino e o incentivo à relação Escola-Famílias-Meio(...),com articulação entre todos os docentes, a Autarquia e os parceiros locais, bem como a nível nacional e internacional"(Introdução: p. 3, 2º parágrafo do PPA); "numa perspetiva de curto e médio prazo, em alinhamento com os objetivos definidos, as atividades programadas e os recursos humanos, materiais e financeiros"(Opções estratégicas: p. 4, 3º parágrafo do PPA); "complemento de formação curricular e o reforço das aprendizagens, com vista à promoção de atitudes positivas face ao conhecimento, à diminuição do insucesso escolar dos alunos e ao combate ao abandono escolar."(Opções estratégicas: p. 5, 2º parágrafo do PPA);" melhoria dos resultados escolares dos alunos. ...consolidar a formação cívica dos nossos alunos, requisito essencial para o viver em sociedade."(Opções estratégicas: p.5, 3º parágrafo do PPA); " Biblioteca Escolar-BE integrada na rede de Bibliotecas Escolares...papel reforçado na dinamização de projetos no âmbito da literacia da informação e da promoção da leitura e da cultura." (Opções estratégicas: p.5, 4.º parágrafo do PPA); "As Tecnologias de Informação...Constituem, por isso, medidas que importa manter ou aprofundar a adoção de procedimentos de divulgação da informação, através da página Web do agrupamento, da plataforma Moodle, do jornal do agrupamento, das páginas da BE, bem como reforçar a utilização das TI em sala de aula, do e-mail institucional, das redes sociais, do facebook, incentivando uma cultura de inovação e rentabilizando os recursos disponíveis."(Opções estratégicas: p.5, 5º parágrafo do PPA); "O Agrupamento irá fortalecer com a comunidade educativa a estreita colaboração que tem mantido..."(Opções estratégicas: p.6, 2º parágrafo do PPA).		71	Plano anual de atividades: recursos/intervenientes/público alvo/atividades						
6. Desenvolver uma política sobre responsabilidade social e integrá-la na estratégia e planeamento da organização.	Foram encontradas evidências do desenvolvimento de uma política de responsabilidade social através dos seguintes objetivos estratégicos ao nível do processo ensino/aprendizagem: "Fomentar os valores/atitudes essenciais ao desenvolvimento global do aluno e ao salutar convívio social (pg.36 do PE); "desenvolver nos alunos com CEI, as competências funcionais necessárias à sua integração social e inserção na vida pós-escolar"; (pg. 36 do PE); "Apoiar o desenvolvimento de valores e atitudes indispensáveis à formação da cidadania e à aprendizagem ao longo da vida" (pg. 37 do PE); "Colaborar na promoção de estilos de vida saudáveis" (pg. 39 do PE). Ao nível da organização e gestão do agrupamento: "Desenvolvimento de projetos na escola que valorizem as iniciativas da comunidade" (pg. 44 do PE); "Estabelecimento de parcerias com entidades e organizações, nomeadamente: Centros de Saúde, Escolas, Empresas, Sociedades Recreativas e Desportivas, etc." (pg. 44 do PE); "Sensibilizar para o sentido de cidadania" (pg. 28 do PE). Foram igualmente encontradas evidências do desenvolvimento de uma política sobre responsabilidade social nas atas de conselhos de turma e o PPA, nomeadamente no que diz respeito à atribuição de cabazes de Natal às famílias identificadas como mais carenciadas e atribuição de suplemento alimentar (manhã e tarde) para os alunos identificados com perfil para usufruírem desta medida. Este último dado pode igualmente ser encontrado numa listagem no bufete e Serviços Administrativos de cada uma das duas maiores escolas que integram o agrupamento. Foram encontradas evidências de parcerias com a Rede Social do Conselho fazendo-se representar pela Técnica Superior de Serviço Social que faz articulação das problemáticas escolares (...) com vista ao combate à pobreza e exclusão social e promoção do desenvolvimento social integrado (págs. 21 e 22 do PE).		71	No PE os objetivos estratégicos e operacionais contemplam uma política de responsabilidade social						
7. Definir uma política que tenha em consideração a relação entre os aspetos da educação e emprego, ensino e investigação e o seu impacto na sociedade.	Os cursos profissionais e vocacionais têm em conta uma possível integração no mundo empresarial. Ao nível dos estágios, alguns alunos estão ligados a empresas na área da investigação tecnológica e científica. A integração dos alunos em empresas locais de importância reconhecida tem um impacto positivo na comunidade local. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.		80	Atas das reuniões de departamentoe de DTs,e sumários das reuniões de grupo.	Direção -De que forma os planos e objetivos definidos espelham uma ligação entre o Ensino que a escola pretende proporcionar e o emprego? e com a investigação? e o impacto que a escola e a educação tem na sociedade?					

PONTUAÇÃO

73,3

	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Implementar o planeamento e a estratégia da instituição através da fixação de prioridades, do estabelecimento de prazos, processos, projetos e de uma estrutura organizacional adequada.	No PI do Diretor essas prioridades encontram-se bem definidas, assim como os prazos e os processos. Do anteriormente referido foram encontradas evidências no PI do Diretor, nomeadamente nos tópicos “Identificação de problemas”; “Grandes linhas orientadoras da ação”; “Proposta de calendarização”. Existe relatório intermédio entregue ao concelho geral. Foram elaborados de planos de melhoria decorrentes das inspeções efetuadas ao Agrupamento.		90	Planos de melhoria	Direção -De que forma é gerido o planeamento e a gestão na Escola? São definidas prioridades? São estabelecidos prazos e processos?					
2. Traduzir os objetivos estratégicos e operacionais da instituição em planos de ação e atividades relevantes para a instituição, as suas unidades orgânicas e colaboradores.	Em momentos anteriores já foi referido que a comunicação <i>top bottom/bottom up</i> , se faz pela via Diretor/conselho pedagógico (CP) /reunião de departamento/reunião de grupo disciplinar e vice-versa, pelo que neste momento e a título de exemplo, se encontra em auscultação a duração dos tempos letivos, com base num estudo efetuado que salienta os aspetos favoráveis e constrangimentos. Grupo de focagem: As indicações em questão são transmitidas em CP que são distribuídas em reunião de departamento, sendo, por sua vez desdobradas em reunião de articulação de grupo disciplinar. Quando se trata de informações mais urgentes, que não implicam debate no momento, mas antes informação para ponderar e refletir sobre a mesma ou executar, são enviadas antes da reunião de departamento. Desta forma a informação flui de forma mais célere. Conclui-se que esta é a via formal, contudo considerou-se que também há conversas presenciais ou telefónicas que visam proporcionar informações complementares ou fornecer algum tipo de esclarecimento. No que diz respeito à divulgação da informação, há sempre o respeito pela hierarquia, isto é, as indicações seguem do CP para os coordenadores, seguindo para os delegados de grupo a chegar a todos os docentes. Por sua vez, quando há sondagem de opinião, segue-se o percurso inverso. Ao nível do 1.º CEB, foi referido que nem sempre há internet ou está excessivamente lenta. Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação.	Grupo de focagem: Apesar de ter sido referido que a melhoria deste constrangimento é da responsabilidade da Câmara Municipal da Figueira da Foz, o grupo de trabalho identificou aqui uma melhoria, sobretudo por se tratar de uma via de comunicação fundamental num Agrupamento com uma grande dispersão geográfica dos estabelecimentos de ensino que o integram. Neste sentido coloca-se a hipótese de reforçar a parceria com este organismo, com vista a ultrapassar este constrangimento.	80		Direção: Que indicações são dadas aos departamentos por forma a efetivarem a implementação dos objetivos estratégicos e operacionais?	X		Panel: Coordenadores de departamento e DT		
3. Desenvolver planos e programas com objetivos e resultados com indicadores para cada unidade orgânica, estabelecendo o nível de mudança que deverá ser alcançado (resultados esperados).	No PE encontram-se os objetivos estratégicos e operacionais com indicadores de desempenho e as mudanças esperadas. Falta ainda referir a forma como se verifica se os resultados foram ou não alcançados. Dado que a IGEC defende a necessidade de haver objetivos gerais do Agrupamento, que por sua vez devem ser desmultiplicados para a especificidade de cada turma, existe a intenção por parte da direção de dar cumprimento ao referido desígnio. Melhoramento do PE em termos da formulação dos objetivos.	Dado que a IGEC defende a necessidade de haver objetivos gerais do Agrupamento, que por sua vez devem ser desmultiplicados para a especificidade de cada turma, existe a intenção por parte da direção de dar cumprimento ao referido desígnio. Neste sentido foi identificada uma área de melhoria.	80	Versão final do PE.	Direção: -Como será assegurado que o PE se consubstancia na atividade do departamento e como se verificam os resultados esperados?					

	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
4. Comunicar de forma eficaz os objetivos, planos e atividades a toda a instituição (projetos escolares, planos educacionais, sociais e culturais, Carta da Qualidade, etc.).	Através dos documentos estratégicos do AEFN (PE, PPA; PI do Diretor) que são divulgados, analisados e discutidos no seio da comunidade educativa. Grupo de focagem: Os meios de divulgação apurados são: Internet: via email; jornal online do AEFN: http://linhasdonorte2015.blogspot.pt/ ; página eletrónica do AEFN, http://www.aefigueiranorte.pt/site/ ; redes sociais: https://www.facebook.com/figueiranorte ; blogue ("Crescer a Ler" do pré-escolar; "Saber Português online", também disponível para o Youtube; "História a quatro mãos" - vai percorrendo as várias escolas e sendo divulgadas pelo blogue Alhadas; "Painel das histórias" divulgada pela BE de Alhadas; Figueira na hora (informação na internet); Divulgação das imagens das atividades pelo coordenador de projetos que são enviadas para a imprensa local e nos jornais escolares; Concurso conselho de leitura para o 1.º CEB na BE-Alhadas; Instalação da exposição de trabalhos (presépios, ovos da Páscoa) do pré-escolar na BE-Alhadas. Logo no início do ano letivo as educadoras de infância reúnem com os encarregados de educação para lhes dar a conhecer, o plano de atividades, contando com a recolha de materiais e a colaboração destes na execução dos trabalhos; foi referido que este procedimento se estende aos restantes ciclos de ensino; Placards e outdoors; Divulgação a nível nacional nas respetivas plataformas dos resultados obtidos pelos alunos em atividades como por exemplo: "Canguru Matemático", "Olimpiadas da Língua Portuguesa" e das diversas modalidades oferecidas no âmbito do Desporto Escolar; "Gabinete de Comunicação", projeto implementado este ano letivo no âmbito do qual alunos elaboram a notícia sobre atividades desenvolvidas no Agrupamento e fazem a seleção das fotografias a enviar para o site da escola; No âmbito do 3.º CEB, são desenvolvidos trabalhos que são expostos na escola.	Foi lembrado o placard "Acontece" que existia no hall principal da escola EB 2/3 de Alhadas, onde se afixavam as atividades previstas para cada mês, tomando dele conhecimento todos os que se dirigiam a este estabelecimento de ensino. Foi também referido que, num local central das escolas maiores do Agrupamento, se coloque um ecrã onde se podem visualizar continuamente a projeção das atividades previstas, para o dia/semana/mês	50		Direção: Quais os meios de divulgação dos objetivos, planos e atividades a toda a instituição?			Painel: Coordenadores de departamento e DT		
5. Desenvolver e aplicar métodos para monitorizar, medir e/ou avaliar em intervalos regulares o desempenho da instituição a todos os níveis hierárquicos ou de serviços da comunidade escolar, assegurando a implementação da estratégia.	Através de fichas para avaliação das atividades do PPA e relatório final com base no qual se procede à alteração das atividades propostas e à promoção de novas atividades. Os relatórios com a avaliação dos resultados escolares conduzem à diversificação das estratégias com vista à melhoria dos resultados escolares. Foi identificada área de melhoria: os resultados devem ser avaliados por nós, devendo-se proceder à respetiva divulgação à comunidade educativa.	Os dados sociais já se encontram a ser medidos através do número de participações disciplinares, identificando-se aqui uma área de melhoria.	70		Direção: - Quais são os métodos existentes para monitorizar, medir /ou avaliar em intervalos regulares o desempenho da instituição, a todos os níveis hierárquicos ou de serviços da comunidade escolar? - Em que medida estes implicam a implementação de estratégias?					
6. Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da instituição a todos os níveis em termos da relação entre inputs/entradas e outputs/resultados (eficiência) e entre outputs e outcomes/impactos (eficácia).	Análise dos resultados escolares. É feita uma análise da eficiência da escola analisando as taxas de transição (se são ou não elevadas). Verificou-se que a análise em termos de eficácia, faz parte da intenção da direção. Situa-se o desempenho do Agrupamento relativamente um padrão nacional, mas não se considera o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos, para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura. Comparação dos resultados do AEFN com os dados do Info Escola e do PNPSE.		50	Comparação dos resultados do AEFN com os dados do Info Escola e do PNPSE.	Direção: Quais os métodos aplicados para medir a relação entre entradas e resultados (eficiência) e entre os resultados e os impactos (eficácia)?					
7. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar estratégias e métodos de planeamento envolvendo as partes interessadas.	Em conselhos de turma, reuniões de grupo disciplinar, departamento e CP. Como exemplo, face aos resultados insatisfatórios do 1.º período, foi pedido aos coordenadores de departamento que reunissem com os professores e implementassem estratégias de melhoria dos resultados escolares.		70		Direção: - As estratégias e métodos de planeamento são reanalisadas para poderem ser alteradas e melhoradas? De que forma? - Como são envolvidos os coordenadores de departamento nesses processos?					

PONTUAÇÃO 70,0

Subcritério 2.4 Planejar, implementar e rever a inovação e a mudança.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Criar e desenvolver uma nova cultura aberta à inovação através da formação, do bench learning e criação de laboratórios de aprendizagem.	Existem vários professores que têm frequentado formações inovadoras, mas que não foram promovidas pelo AEFN por falta de formadores. Contudo, já se tornou prática corrente o uso do computador e videoprojetor, para acesso às plataformas online bem como para uso dos recursos nos CDs interativos que integram os projetos adotados. É prática corrente o acesso à plataforma MOODLE para <i>upload</i> e <i>download</i> de documentos quer por parte dos professores, quer por parte dos alunos. Os docentes recorram a grelhas de pontuação do desempenho dos alunos para determinar a classificação final de cada período e ano letivo. Há o recuso regular a ferramentas que facilitam o trabalho colaborativo, tais como, a <i>Dropbox</i> , o <i>Google Docs</i> entre outros.		60		Direção: -Quais os exemplos de abertura à inovação (através da formação, do bench learning e de laboratórios de aprendizagem)?					
2. Monitorizar de forma sistemática os indutores internos da mudança e as exigências externas para a inovação e mudança. Os condutores/catalisadores internos podem, por exemplo, incluir a taxa de absentismo dos alunos/formandos e/ou o pessoal docente e administrativo, taxa de desistências, reclamação por parte dos pais e alunos. As reclamações por parte dos pais podem ser consideradas um indutor externo.	Existem documentos de registo do absentismo, mas não contemplam as taxas de absentismo. No que respeita às reclamações, não existe análise da taxa de reclamações.	Área de melhoria: dado que já existem os documentos de registo, deverá ser feita uma análise das taxas respetivas	30		Direção: -Existem instrumentos de registo da taxa de absentismo dos alunos/do pessoal docente e não docente e da taxa de reclamação por parte dos pais (outros)? -Se sim estes indicadores motivaram a inovação e a mudança? Como?					
3. Debater a modernização e a inovação planeadas e respetiva implementação com as partes interessadas relevantes.	Sim, mas de uma forma muito incipiente, isto é, há informação dos dados, contudo não foi promovido o debate com os coordenadores. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.	Há informação dos dados e já foi promovido o debate alargado.	50	Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo .	Direção: -A modernização, inovação planeada e respetiva implementação é debatida com os coordenadores?					
4. Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente (por exemplo, projetos de benchmarking e comparações de desempenho, grupos de pilotagem/direção, relatórios de acompanhamento, implementação do PDCA, etc.).	Existe ao nível dos resultados escolares, não se verificando a monitorização da eficácia das mudanças/inovações implementadas. Monitorização dos planos de melhoria.	Está em curso uma monitorização dos planos de melhorias decorrentes das inspeções externas efetuadas ao Agrupamento.	70	Planos de melhoria e documentos de monitorização	Direção: —As mudanças/inovações são acompanhadas para se verificar se são bem implementadas? E se são eficazes e têm resultados? E se sim, de que forma?					
5. Assegurar e otimizar os recursos necessários para implementar as mudanças planeadas.	Tendo por bases os problemas detetados – PI do Diretor – foram afetados recursos financeiros que permitiram resolver-los. Periodicamente, a direção nas suas reuniões semanais, procede a esta monitorização. Em termos de recursos humanos é feita uma gestão setorial e uma reafetação tendo em conta a necessidade dos serviços. Atualmente está em curso uma reformulação dos serviços administrativos para permitir uma maior eficácia e eficiência dos mesmos. No que respeita ao corpo docente, a afetação de recursos aos projetos que se pretendem desenvolver é limitada pela tutela. No entanto, ao longo do ano letivo têm sido efetuadas algumas alterações com base na informação que chega à direção de diferentes formas (atas de conselhos de turma, de departamentos e de CP, informações provenientes dos diretores de turma). Estas alterações têm tido resultados positivos.		71		Direção: Como se monitoriza se estão a ser afetados recursos suficientes para a implementação das mudanças planeadas?					

Subcritério 2.4 Planejar, implementar e rever a inovação e a mudança.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Assegurar o equilíbrio entre uma abordagem top-down e bottom-up quando se trata de mudanças no seio da instituição.	No CP, nas reuniões de articulação e na avaliação do PPA.		71		Direção: - Como é garantida que a mudança é feita de uma forma transversal a toda a Escola e não apenas sentido num local/grupo específico?					
7. Atualizar os currículos de formação para acompanhar as inovações profissionais da sociedade, científicas, académicas e de outra natureza.	A oferta formativa do Agrupamento acompanha as inovações profissionais da sociedade: Cursos ligados às análises laboratoriais, análises alimentares e gestão ambiental. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.		80	Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo.	Direção: - A oferta formativa do agrupamento, as atividades e os projetos acompanham as inovações profissionais da sociedade, sejam elas científicas, académicas ou de outra natureza?					
8. Promover a utilização das ferramentas do e-Government, de forma a aumentar a eficácia dos serviços prestados, bem como incrementar a transparência e a interação entre a instituição de ensino e as suas partes interessadas.	Para aumentar a transparência dos resultados e das atividades dentro da Escola é utilizado a plataforma Moodle. GIAE (Gestão Integrada para Administração Escolar) <i>online</i> para pais e encarregados de educação e alunos marcarem refeições e ter acesso aos consumos. Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos. O objetivo foi agilizar a circulação da informação.		90		Direção: - São utilizadas ferramentas TIC: Para aumentar a eficácia dos serviços? Quais: Para aumentar a transparência dos resultados e das atividades dentro da Escola e para outras entidades? Quais:	X				
PONTUAÇÃO		65,3								

Subcritério 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidades com o planeamento e a estratégia	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Analisar regularmente as necessidades atuais e futuras de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas e a estratégia da instituição.	Quanto ao PND: As carências são analisadas semanalmente e por vezes diariamente. Quanto ao PD e acordo com o Ministério da Educação o n.º de Professores é suficiente tendo em conta o rácio de alunos mas, na prática, não é suficiente. Faltam Técnicos Superiores: -Apenas existe uma Psicóloga para todo o Agrupamento. - Não existe Terapeuta da Fala nem Terapeuta Ocupacional Pontos Fortes: - Ação de formação para o «Sucesso Escolar»	Recursos Humanos: - Recrutamento de professores para substituição e apoios - Contratação de mais Assistentes Operacionais - Contratação de Técnicos Superiores	100	Regulamento Interno e Plano de Intervenção do Diretor.	Diretor					
2. Desenvolver e implementar uma política de gestão de recursos humanos baseada na estratégia e planeamento da instituição, tendo em conta as competências necessárias para o futuro, bem como os aspetos sociais (por exemplo, horário de trabalho flexível, licença de paternidade e maternidade, licenças sabáticas, igualdade de oportunidades, diversidade cultural e de género, emprego de pessoas deficientes).	Diretor: -Não há critérios definidos. Procura saber a formação e habilitações e depois identificar o seu perfil pessoal através do conhecimento que vai tendo das pessoas, no desempenho diário de funções. PD e PND corroboram esta opinião: essa gestão é feita, partindo do conhecimento pessoal de cada um e como forma de rentabilização de recursos. PND: Evidências: ☒ Uma assistente operacional que trabalhava no refeitório da PMA, antes deste ser concessionado, foi transferida para o bar da mesma escola; ☒ Nas portarias da CT e da PMA foram colocados dois funcionários com limitações físicas por se considerar ser um local menos exigente em termos de mobilidade. Relativamente ao PD procura-se proporcionar-lhe condições físicas (espaços limpos, arrumados e confortáveis) e psicológicas, nomeadamente apoio a nível disciplinar, assim como equipamentos/materiais necessários. .O PD corrobora essa opinião, considerando que de uma maneira geral, se verifica abertura e receptividade. Quanto ao PND procura-se igualmente proporcionar-lhe boas instalações, espaços físicos e fardamentos assim como, materiais suficientes e adequados às necessidades das suas funções. Evidências: Existência de materiais adequados e cumprimento das regras de segurança. - Material para Jornadas; livros... Diretor: P.E- Missão - Pág. 6 ; PID –METAS- Pág. 9- 7. Realização de obras na CT. Os Assistentes Operacionais passaram a ter um Manual de Procedimentos internos, de acordo com a legislação em vigor. O SPO têm colaborado na identificação da formação adequada para os alunos do AEFN no ensino secundário.	• Melhorar os transportes de alunos entre os Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas. • Melhorar coordenação entre estabelecimentos e ciclos de ensino; • Simplificar a requisição de computadores na Biblioteca da CT; . Maior rentabilização curricular e maior equidade de tarefas.	80	Legislação, Regulamento Interno; Plano de Intervenção do Diretor. Manual de procedimentos internos dos Assistentes Operacionais	Diretor	X				

Subcritério 3.1 Planejar, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidades com o planeamento e a estratégia	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
3. Assegurar que as competências em matéria de recursos humanos (recrutamento, afetação, desenvolvimento - dentro do quadro legal aplicável), tendo em conta a regulamentação nacional neste domínio, estejam disponíveis para atingir a missão, bem como o equilíbrio entre as tarefas e responsabilidades.	Diretor: - PD – Para que a missão da escola seja assegurada e assim como a execução adequada das tarefas e responsabilidades, são verificadas anualmente as necessidades de formação. No entanto, muitas destas não se concretizam por falta de verba ou financiamento ou porque têm de ser pagas pelos formandos. No ano letivo 2017/2018 a oferta formativa para o PD é diversificada e maioritariamente financiada. Tem-se realizado reuniões periódicas com PND onde são sugeridas áreas de formação, que são integradas no plano de formação do AEFN. Ponto fraco: Pouca adesão do PD ao questionário do CFAE Beira Mar. -PND : há falta de Ações de formação para as Assistentes Operacionais. Na área das Assistentes Técnicas têm-se verificado melhorias e formação ao nível da informatização dos Sistemas. No ano letivo 2017/2018 a oferta formativa para o PD é diversificada e maioritariamente financiada. Tem-se realizado reuniões periódicas com PND onde são sugeridas áreas de formação, que são integradas no plano de formação do AEFN.		80	Legislação, Regulamento Interno; Plano de Intervenção do Diretor	Diretor					
4. Desenvolver e implementar uma política clara contendo critérios objetivos em relação ao recrutamento, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.	Diretor: No recrutamento de Professores Contratados, são respeitados os Critérios aprovados em Conselho Pedagógico. Quanto aos docentes do Quadro de Agrupamento, respeita-se a legislação em vigor. Não se aplicam as remunerações. Evidência: - Critérios de recrutamento-Registo na ata n.º4 de 11/11/2015.		100	Legislação; Plano de Intervenção do Diretor	Diretor					
5. Apoiar uma cultura de desempenho (por exemplo, implementando um sistema de remuneração/reconhecimento transparente com base nos resultados alcançados a nível individual e em equipa).	Diretor: PD – Fomenta e promove a Cultura de Desempenho através da definição de critérios da ADD com percentis definidos. As pessoas interessadas terão de se esforçar para atingir patamares mais elevados. O PD considera que essa cultura de desempenho se faz, promovendo ações de formação e diversificando recursos e materiais e através de convívios para conhecimento das pessoas fora do âmbito de trabalho, envolvimento em Projetos. Evidências: - Magusto, Jantar de Natal, Jornadas Culturais O Diretor considera que relativamente ao PND – é conseguido através da rotatividade de funções ou ajustamentos às necessidades dos funcionários. Após a Av de Desempenho tenta-se verificar o seu nível de desempenho e recompensar ou adequar as suas funções. Evidências: Há funcionários do Bar que na maioria das vezes, já passaram pela Cantina, tornando-se uma mais valia, no novo serviço. Reprografia on-line- usando as TIC, para uma maior eficiência. PND: - Muitas das tarefas de suporte da escola recaem sobre os assistentes operacionais, assistentes administrativos e SPOs, e neste sentido todos se sentem implicados e sentem que o seu trabalho é imprescindível para o bom funcionamento do Agrupamento. Consideram que lhes são confiadas tarefas muito importantes e neste sentido sentem-se implicados no desempenho das mesmas.	- Considera-se uma mais valia a observação de pessoal na sua suas funções - A Psicóloga gostava de se sentir mais implicada na discussão de assuntos relacionados com a sua área profissional e na adaptação a novas funções.	80	Regulamento Interno; Plano de Intervenção do Diretor	Diretor					

Subcritério 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidades com o planeamento e a estratégia	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Utilizar perfis de competência e a descrição de funções para recrutar e estabelecer planos de desenvolvimento pessoal, para colaboradores e gestores.	Diretor: Cumpre-se a legislação e através de diálogo e reflexão aos funcionários sobre a sua notação. Existem momentos de avaliação e no dia-a-dia.		90	Plano de Intervenção do Diretor; PE	Diretor					
7. Apoiar as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento e/ou utilização de aplicações de novas tecnologias e implementação da administração eletrónica (por exemplo, proporcionando a esses colaboradores oportunidades de formação, diálogo, apoio, etc.).	Diretor: Formação inter pares. Evidências: Formação e apoio para uso do Moodle pelo José Cardoso e Ana Luísa. O PD e PND corroboram essa opinião , referindo o apoio de alguns docentes do AEFN: colegas de informática, técnicos externos e por ações de formação. Evidência: Trabalho colaborativo para a plataforma Moodle. Estão disponíveis ações de formação a este nível		80	Plano de Intervenção do Diretor; PE. Convites para participação em ações de formação.	Diretor					
8. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento de carreiras com respeito pela equidade no emprego, igualdade de oportunidades e diversidade de aspetos (por exemplo, género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião), respeitando o plano educativo e os requisitos de segurança no ensino e formação.	Diretor: -Sim, valorizando os resultados finais das avaliações, dialogando com as pessoas sobre os aspetos a melhorar. PD: Totalmente dependente da legislação e da SADD. PND: Desconhecem atualmente a forma como serão avaliados no próximo processo de avaliação; Consideram que o método de avaliação ao qual estão sujeitos é discriminatório. Evidência: -P.E- Valores - Pág. 7		90	Legislação; Plano de Intervenção do Diretor e PE	Diretor					
PONTUAÇÃO	87,5									

Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Identificar as competências atuais das pessoas no plano individual e organizacional e compará-las de forma sistemática tendo em vista as necessidades da instituição.	O Diretor faz uma reunião no início de ano letivo e tenta identificar as competências de cada pessoa e adequá-las às necessidades do Agrupamento e simultaneamente envolver todos na "vida do Agrupamento". "A distribuição do serviço no início de ano letivo é fundamental". Evidência: - A Psicóloga referiu ser possível promover formação em parceria com o Hospital de Figueira da Foz: "Como lidar com desafiantes opositores". P.E- Introdução - Pág. 4 e 5	Áreas de melhoria: - Os assistentes operacionais sentem necessidade de formação ao nível da forma com acompanhar os alunos com NEEP;	90	Projeto Educativo				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		
2. Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências. Tal inclui um plano de formação baseado nas necessidades de competências individuais e organizacionais atuais e futuras (por exemplo, com distinção entre programas de formação opcionais e obrigatórios).	Diretor: É debatida em RD ou CD e transmitida em CP. Existe uma consulta ao PD e vai passar a haver ao PND. Muitas das ações não se concretizam por falta de financiamento e por vezes os formandos têm de pagar. No final é comunicado aos departamentos. - Existe de facto um consenso entre o que foi respondido na entrevista com o diretor e nos Painéis de PD e PND. - Existe tb um consenso entre o que informou o Diretor e os painéis (AO) PD: É feita auscultação, regra geral anualmente. A comunicação e debate são feitos nas reuniões de departamento e os coordenadores transmitem em CP. No entanto, a concretização não corresponde às necessidades e interesses. PND: Apenas são debatidas ao nível dos Serviços administrativos, em reuniões periódicas com a chefe e a direção. Para os assistentes operacionais não existe nenhum plano de formação; SOPs: A formação é selecionada pelos seus elementos tendo em conta as necessidades do AEFN a as suas próprias necessidades. Assistentes administrativos: A formação tem incidido na modernização dos serviços. Evidências: - Atas de CP de 20 de janeiro - Plano de Formação PID – METAS - Pág. 8- 5 - P.E-Introdução - Pág. 4 e 5 Elaboração de um plano de formação para os assistentes operacionais.		80	Atas; Plano de Formação		x		Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		
3. Em sintonia com a estratégia, desenvolver, acordar e rever planos de desenvolvimento e formação pessoal para todos os colaboradores e/ou equipas de forma concertada, tendo em conta a acessibilidade por parte das pessoas em regime de licença de maternidade e paternidade. Os planos de desenvolvimento de competências individuais podem incluir uma entrevista de	Diretor: - No final da formação é efetuada uma avaliação da ação e do formador. A melhoria surge da avaliação final da formação e da aplicação na prática. PID.-Grandes Linhas Orientadoras de Ação- Formação- Pág. 17-ponto 15		90		Diretor					

Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
4. Proporcionar aos alunos/formandos orientação profissional e aprendizagem ao longo da vida, e debater as diversas opções com os mesmos.	SPO: sim. Evidências: -Orientação ao longo da vida num modelo sistémico, desenvolvimental e construtivo; - Orientação com alunos do 9.º Ano (em regime de voluntariado em horas extraescolares) em sessões de aproximadamente 45 minutos/semana); - Orientação com alunos do Ensino Secundário (aberta a todos os alunos interessados); - Sensibilização para a importância de documentos como "Portefólio Vocacional, Diário de Bordo, Balanço de Competências e Análise Swot"; - Apoio a alunos do Ensino Secundário quando estes pretendem anular disciplinas e/ou desistir, no sentido de contribuir para uma reflexão mais aprofundada da sua situação . - Apoio aos alunos dos cursos vocacionais, através de sessões de preparação para uma adequada integração no mercado de trabalho - Apoio aos alunos dos cursos profissionais interessados, assim como aos seus encarregados de educação, prestando informações. - Atividades de reorientação para alunos do 3º ciclo com 2 ou mais retenções. Resultado de uma ponderação/avaliação e seguindo-se as instruções vinculadas pela Euroguidance, provenientes do Ministério da Educação, que defendem que a orientação escolar e profissional deve ser uma realidade considerada "ao longo da vida" estão previstas atividades, para desenvolver no futuro próximo: - Estender as atividades de orientação escolar e profissional a alunos a partir do ensino pré-escolar até ao secundário, com a aplicação de programas específicos e adaptados a cada nível de ensino. - Orientação escolar e profissional para alunos do 9º ano e secundário através da utilização da aplicação Moodle do AEFN . Evidências: - P.E- Visão - Pág. 6 - P.E- Oferta Formativa - Pág. 14- Projetos		91	P.E.				Diretor; SPO		
5. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências relacionais de gestão relativamente aos colaboradores da instituição, aos alunos/formandos e aos parceiros.	Diretor: Há vários tipos de liderança: -topo (Direção); - intermédia (Coordenadores e DT); - Elementos do Conselho Geral- estabelecem a gestão estratégica da liderança. É através de diálogo, abertura e apoio. PD: Através de formação na área e selecionando para o cargo, pessoas com experiência – "pessoas certas". PND: - A chefe dos Serviços Administrativos considera que a direção a tem apoiado no desenvolvimento de competências ao nível da gestão e da liderança através de reuniões periódicas e de conversas informais. -AO: Todas consideram que estas competências se têm desenvolvido de forma autodidata e por questionamento e aconselhamento por parte da Direção. Evidências: A Direção está a ter formação e esta está a dar-lhes competências para melhoria.		90	Plano de Intervenção do Diretor	Diretor					

Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Liderar (orientar) e apoiar os novos colaboradores (por exemplo, através da tutoria, coaching, aconselhamento individual).	Diretor: Primeiro conversa-se (ouve-se para perceber se se deve ou não convidar aquele colaborador, mediante as suas características); segundo coaching (acompanhamento desse trabalho, com apoio através do diálogo, com acompanhamento do Coordenador de Departamento, em Reunião de Departamento; Conselho de Docentes e Conselho Pedagógico). PD: -Através do CP: remete para os coordenadores e estes para os pares; - Acompanhamento interpares (diálogos diários); - DT-consoante as suas competências; PND: Interpares e coordenadores. O PD e o PND corroboram a opinião do Diretor e acrescentam : PD: - Através da Direção; Coordenadora e colegas; - Apresentação da escola a colegas e crianças/alunos; - Partilha de materiais e saberes. PND: Os novos colaboradores são apoiados pelos chefes/coordenadores dos serviços e pelos colegas que desempenham tarefas semelhantes. Ao nível da Psicologia, os estagiários possuem um plano de formação aprovado pela ordem dos Psicólogos. Evidências: P.E- Pág. 25- Cultura do Agrupamento		90	Plano de Intervenção do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		
7. Promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores.	Diretor: Sim. Evidências: -Professores com horário zero: têm de se candidatar numa plataforma e deslocar-se para determinada escola/função (mobilidade externa) - Professores que se deslocam entre as diversas escolas do Agrupamento. Todos os colaboradores corroboram a ideia de que essa mobilidade é feita, por vezes de forma informal, ou nas reuniões. PD: Sim. - Professores que se deslocam para dar aulas nas duas escolas (CT e PMA) PND: Sim. Ao nível dos assistentes operacionais e administrativos que transitam dentro e entre as escolas do AEFN tendo em conta as conveniências de serviços; Ao nível da mobilidade externa, uma professora do AEFN foi integrada na CPCJ. Os SPOs partilham os seus saberes entre pares e com os restantes elementos da comunidade educativa.	Melhoria: Que esta mobilidade se realize com mais frequência, numa perspetiva de conhecimento mútuo, partilha e troca de saberes.	100	Regulamento Interno				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		
8. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (por exemplo, abordagem multimédia, formação no local de trabalho, e-Learning, blended learning, investigação-ação, utilização das redes sociais, etc.).	Diretor: Evidências: - Formação CAF. - informatização dos Serviços Administrativos - SPO PD: Neste momento apenas CAF. PND: Ao nível dos Assistentes administrativos sim; Ao nível dos SPOs sim; Ao nível dos assistentes operacionais não se verifica.		71	Plano de Formação	Diretor					

Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
9. Planear ações de formação e desenvolver técnicas de comunicação nas áreas de risco, conflitos de interesses, gestão da diversidade, integração da perspetiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta.	Diretor: Áreas de risco-sim. Evidências: - Gabinete de Segurança: “Socorros básicos de vida”; - Parcerias com: INEM; Bombeiros Voluntários e Municipais. Os conflitos de interesse , estão estabelecidos pela lei das incompatibilidades, não competindo ao Diretor, a sua gestão, apenas tem de seguir o acompanhamento legal, caso o colaborador não o solicite. PD: Sim. Através do SPO e da Associação de Pais (sessões ligadas aos temas em questão, para pais/ee e docentes). PND: Não. Está planeado: A Psicóloga referiu ter em mente um projeto para a criação de um gabinete de mediação que entre outros objetivos, pretende dotar o pessoal docente e não docente de competências ao nível da mediação de conflitos e a forma de lidar com a indisciplina dos alunos	PND: Os assistentes operacionais consideram ser necessária formação nestas áreas.	90	Plano de Formação	Diretor					
10. Avaliar os impactos, no local de trabalho, dos programas de formação e desenvolvimento e a transferibilidade dos respetivos conteúdos através da monitorização da análise custo/benefício, da comunicação efetiva dos conteúdos de formação a todos os colaboradores da instituição, e da medição do impacto nas práticas educacionais.	Diretor: Sim. É feito. Evidências: Relatório do CFAE e do Agrupamento. Diretor: Os conteúdos são replicados entre pares. PD: Os professores fazem-no de forma informal, entre colegas, nos respetivos departamentos, ou quando as situações assim o exigem. PND: Sim, não existindo, no entanto, um espaço próprio para o fazer. À medida que vai sendo necessário, vai ocorrendo esta partilha.		70		Diretor					
PONTUAÇÃO	86,2									

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Promover uma cultura de diálogo e comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa.	Diretor: Sim é importante e está implementado para todo o tipo de pessoal. Há uma tomada de consciência da necessidade de plano de melhoria ao nível do PND. De momento não é tão profícuo como seria expectável. Na área dos Serviços Administrativos há que implementar planos de melhoria, na área do desenvolvimento interpessoal. Evidências: - Coatching: delegar e partilhar responsabilidade; - Permitir que o DT, convoque o seu Conselho de Turma; - Todos os colaboradores deste Agrupamento possuem um email institucional; -Através de convívios (que esbatem as dificuldades profissionais); - Formação- Órgão de gestão e funcionários. PD: Sim. Apela à gestão intermédia que, por sua vez, comunica e envolve os restantes elementos. Evidências: Representante na elaboração do P.E; Responsável pelo P.A.A, Representante nos Grupos de Ano, Representante no P.E.S.E.S, envolvimento de todos os ciclos nas jornadas Culturais, Sarau, PLCT e Exposições temáticas.	Melhoria: Intenção da Direção de implementar um plano de melhoria ao nível das relações interpessoais do PND.	70	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos	CT: bar; reprografia; secretaria e BE;	
	Em cada escola/Jardim de Infância, o responsável pelo Estabelecimento envolve o Pessoal Não Docente nas atividades, distribuindo tarefas como recurso e meio colaborativo, incentivando e valorizando. PND: Sim Cada um tem as suas competências bem definidas. Evidências:No dia-a-dia e de acordo com as necessidades. Nos Conselhos de Turma e no Conselho Pedagógico com os SPOs; No Conselho Geral entre todos os elementos da comunidade educativa. P.E. Pág. 49 – Objetivos P.E- Pág 25 – Cultura do Agrupamento PID – METAS-Pág 9- ponto 8; Clima de Escola e Satisfação: Pág.19- pontos 29 e 30.									

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
2. Criar de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões por parte dos colaboradores e desenvolver mecanismos apropriados (por exemplo, caixas de sugestões, grupos de trabalho, brainstorming, etc.).	Diretor: Sim. Evidências: - Abertura ao diálogo; - Caixas de sugestões; - Livro de reclamações; - Livro de Elogio. Existem meios, foram implementados, funcionam... falta o feedback PD e PND: Sim. Há abertura ao diálogo e mecanismos específicos para o efeito. Evidências: - Livros de reclamações (CT e PMA) - Caixas de sugestões em vários locais da CT e na secretaria da PMA. O 1.º CEB e o Pré-Escolar têm uma grande proximidade com os colaboradores (Enc de Ed, Assistentes Op, Elementos da Comunidade Local) pelo que, até ao momento, não sentem necessidade destes mecanismos. - Um Assistente Operacional considera que as suas sugestões não são tidas em consideração por não lhe ser dado feedback acerca das mesmas.	Área de melhoria: Criação de reuniões periódicas para articulação de tarefas e partilha de ideias- PND	80	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
3. Envolver os colaboradores e os seus representantes (por exemplo, sindicatos) no desenvolvimento de planos, estratégias, objetivos, na conceção de processos e na identificação e implementação de ações de melhoria.	Diretor: É feito de forma informal, ouvindo e refletindo em conjunto. Ouvir, questionar as pessoas e aceitar as propostas de melhoria. Muitas das melhorias são feitas pelos funcionários. Evidência: - Carregamento de cartão é ativado não só na secretaria, como na papelaria e contabilidade e também pode servir como pagamento (proposta dos serviços administrativos) PD: Através do diálogo, da reflexão, incentivando o trabalho em equipa. Evidências: - Elaboração do PE; - Relatórios de propostas e avaliação do PAA; - Avaliação de PAAPIS e PEIS; - Definição e reformulação de estratégias de melhoria; - Nas Atas de Avaliação Trimestral registo de avaliação comportamental/assiduidade e de resultados escolares. - PND: Embora informal há consonância entre o pessoal. - Os planos, estratégias e implementação de melhorias são definidas superiormente; - A forma de envolver os colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e implementação de melhorias é através das tarefas que lhes são atribuídas que consideram estar em consonância com os mesmos. Implementação de reuniões periódicas entre elementos da direção e o pessoal não docente.		80	P.E.; Documento Orientador do Diretor	Diretor	x				

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar										
	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
4. Procurar acordos/consensos entre os dirigentes e os colaboradores relativamente aos objetivos a atingir e as formas de medir a sua concretização.	Diretor: - Momento formal (definição de objetivos para avaliação; mediação dos resultados para essa avaliação (monitorização). - Sugestões dadas aos colaboradores diariamente; - Resultados das tarefas. PD: Sempre através da partilha de saberes, análise e reflexão conjunta em Reunião de ano e de Departamento. - Análise de propostas e resultados, grelhas uniformizadas com os mesmos critérios de avaliação dos alunos, fichas de avaliação trimestrais por ano de escolaridade, com grelhas para monitorização de resultados nos mesmos anos de escolaridade em todo o Agrupamento e no Pré-Escolar, por nível etário. PND: Aceitam os objetivos emanados das chefias. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento. A reformulação do PE, estendeu-se a toda a comunidade.		90	P.E.; Documento Orientador do Diretor. Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo. Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo.	Diretor					
5. Realizar periodicamente inquéritos ao pessoal, publicando e dando feedback sobre os resultados e ações de melhoria.	Foram realizados questionários de satisfação, no decurso deste ano letivo e estão previstos de forma periódica no PI do Diretor. Foi feita uma avaliação prévia e foram retiradas algumas melhorias: Evidência: - Documento apresentado na Sessão de Apresentação da IGEC PID- Clima de escola e satisfação: pg. 19 e 29 - Existem alguns mecanismos específicos para o efeito (3.3.2)		70	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de prestarem feedback sobre a qualidade da gestão da liderança.	Diretor: - Através dos Inquéritos de Satisfação- PI do Diretor Evidência: -PID - Clima de Escola e satisfação- Pág. 19- pontos 29 e 30. PD: Sim. Evidências: - Através dos Coordenadores. - Dialogando ou apresentando projetos. - Comunicando através de conclusões tomadas no CP, pessoalmente, por e-mail e através da via telefónica. PND: Não têm essa oportunidade. (Mas preencheram os questionários de satisfação)		90	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
7. Assegurar boas condições ambientais de trabalho, em toda a instituição, relativamente aos requisitos de saúde e segurança.	Diretor: Sim. São dadas as condições de higiene e segurança necessárias à concretização das tarefas, tendo sempre em conta as condições ambientais. Evidências: -Aquecimento das salas com gaz natural; - Iluminação por lâmpadas led; - Recolha seletiva de resíduos. O PD e PND corroboram a opinião do Diretor, afirmando que existe preocupação em respeitar as condições de segurança e saúde e respeito pelas condições ambientais. Evidências: - Foram realizadas algumas obras; - As escolas do 1.º CEB e os Jardins de Infância possuem gradeamentos e portões; - Em todas as escolas existem planos de evacuação e extintores; -Em todas as escolas do 1.º CEB e os Jardins de Infância existem Ecopontos para sensibilização e prática de Recolha seletiva de resíduos; P.E - - Princípios orientadores - Pág. 48- IV; V; VI - Objetivos: Pág 50; - Princípios- Pág. 58 e 59. PID – -Missão Agrupamento - Pág. 7. – Metas–Pág 10; 12; 14. -Segurança e obras- Pág:19 - pontos 31; 32; 33 e 34 - Sustentabilidade- - Pág. 20- pontos 35; 36 e 37.	Melhorias: - Escolas e Jardins a necessitarem de obras de manutenção e pintura; -manutenção dos campos desportivos e equipamento de exterior.	91	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
8. Assegurar que as condições são favoráveis para se alcançar um equilíbrio razoável entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores (por exemplo, possibilidade de adaptação do horário de trabalho), bem como prestar atenção às necessidades dos colaboradores, em regime de licença de maternidade ou paternidade, os quais devem ter também acesso a informação relevante, estarem envolvidos nos assuntos organizacionais e terem acesso a formação.	Diretor: Existe preocupação. Evidências: - Reajuste de horários; - Compensação horária; - Facilitar faltas; - Apoio em situação doença ou morte de familiar; - Apoio familiar e profissional. PD: Sim. Organiza os Recursos Humanos existentes sempre que surge essa necessidade, de forma a assegurar o bom funcionamento dos estabelecimentos. PND: Sim		91	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		
9. Prestar especial atenção às necessidades dos colaboradores socialmente menos favorecidos e portadores de deficiência.	Diretor: Sim, ao nível de colaboradores socialmente desfavorecidos: - Ações de solidariedade social; Sim, ao nível dos colaboradores portadores de deficiência: - Adaptação do trabalho às capacidades das pessoas; - Readaptação de salas para docentes com dificuldade de mobilidade; - Construção de rampa de acesso para crianças/alunos com dificuldades de mobilidade (PMA). O PD e PND, corrobora as situações acima referidas, salientando a adaptação do trabalho às condições físicas dos colaboradores. . Evidências: P.E. - Visão- Pág 7		91	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos		

Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
10. Proporcionar sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira, (por exemplo, prestar reconhecimento público ou apoio especial para projetos).	Diretor: Evidências: - Diploma de participação de atividades; - Diploma de dinamização de atividades ; - Dispensar algumas horas de horário não letivo, a colegas que vão preparar uma ação de formação; - Libertar o PD, sempre que possível, nas interrupções letivas; - Através de emails de agradecimento; PND: Evidências: - Reconhecimento do seu trabalho, perante os pares; - Recompensa em tempo no final de período letivo.		60	P.E.; Documento Orientador do Diretor				Diretor; Representantes de Assistentes Operacionais e dos Serviços Administrativos	PMA e EB1 Quiaios	

PONTUAÇÃO

81,3

Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Identificar parceiros-chave privados, públicos e da sociedade civil, e a natureza das suas relações com a instituição, por exemplo, comprador prestador, fornecedor, coprodutor, prestador de produtos complementares e de substituição, parcerias entre instituições e empresas, entre instituições e administrações públicas, entre instituições, geminação entre instituições europeias ou outras instituições, programas de mobilidade, permutas regionais, nacionais e europeias, redes, etc.	Rotary Clube da FF; Prémios de mérito entregues aos melhores alunos, das três escolas da FF numa cerimónia pública. Valorização dos alunos e um incentivo à melhoria dos resultados dos outros. Atribuição de bolsas de estudo a alunos carenciados - Celbi; Contributo financeiro para o Prémio Literário Cristina Torres; Estágios Profissionais em Formação de contexto real de trabalho - Soporcel; - Autarquias; Juntas de freguesia: Colaboração com o Prémio Literário Cristina Torres (donativos em dinheiro); Reconhecimento e divulgação do agrupamento junto dos residentes; - Centro de Saúde de Buarcos; Colaboração com o PESES; - Águas da FF; - Ginásio Clube Figueirense; - Bombeiros Municipais da FF; - Casino Figueira; Doação de livros para o Prémio Literário Cristina Torres; Disponibilização de espaços para palestras; Baile de gala dos Finalistas; - INEM; - Proteção Civil; - United Resins; - GNR; Disponibilização mútua de espaços e materiais; - PSP – Escola Segura; Segurança do agrupamento; - Marefoz;		80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
2. Desenvolver e gerir acordos de parceria apropriados ou cartas de intenções, tendo em conta a natureza da cooperação bem como os diferentes aspetos da responsabilidade social, tais como o impacto socioeconómico e ambiental dos produtos e serviços prestados.	Rotary Clube da FF Prémios de mérito entregues aos melhores alunos, das três escolas da FF numa cerimónia pública. Valorização dos alunos e um incentivo à melhoria dos resultados dos outros. Atribuição de bolsas de estudo a alunos carenciados. Juntas de freguesia: Reconhecimento e divulgação do agrupamento junto dos residentes; CÁRITAS DIOCESANA DE COIMBRA - Existência do COJ (Centro de Ocupação Juvenil)		100	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
3. Promover e organizar parcerias para a realização de tarefas específicas, bem como desenvolver projetos e formação conjuntamente com outras instituições e organizações do setor público pertencentes ao setor da educação e a diferentes níveis.	GCF, Diversos ginásios - estágios para os alunos do ensino profissional dos cursos de desporto BMFF		80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
4. Monitorizar e avaliar de forma regular processos, resultados, impactos e o envolvimento de parcerias gerais nos mesmos.	Atas do Conselho Pedagógico (balanços), atas do Conselho Geral, relatórios de atividades vários, estudos estatísticos, atas do Conselho Administrativo, orçamentos e contas	Monitorizar e avaliar os processos, os tipos e resultados das parcerias existentes	60	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		

Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Identificar a necessidade de parcerias públicoprivadas (PPP) a longo prazo e desenvolvê-las quando apropriado.	Neste momento o agrupamento tem parcerias com o Casino Figueira, Celbi, Soporcel, Silvas SA.		80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
6. Definir as tarefas e responsabilidades de gestão das parcerias, incluindo as funções de controlo, avaliação e revisão.	Nem controle nem revisão.	Acrescentar no RI as responsabilidades das parcerias quem faz, quem avalia ,quem define, são visitadas sistematizar concertar necessidades e posições necessidade ade avaliar e rever as posições de parcerias	40	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
7. Aumentar a capacidade institucional, explorando as possibilidades de estágios profissionais.	Instituição com quais a Escola estabeleceu protocolos de estagios no âmbito dos Cursos Profissionais e Vocacionais Celbi Cliper- Cerâmicas Farmácia Brito Farmácia Saúde Gyptec Laboratório Aeminium – Coimbra Laboratório de Análises Clínicas – Labmed Lupabiológica M.D.L. – Mat. Didático e de Laboratório Mestredental – Ortigosa Plasfil Saint-Gobain Mondego United Resines Câmara Municipal da Figueira da Foz Caritas Diocesana de Coimbra – ATL Cristina Torres Ginásio Clube Figueirense Health Clube Portugal União Desportiva da Tocha Bombeiros Municipais da Figueira da Foz Bombeiros Voluntários da Figueira da Foz Câmara Municipal da Figueira da Foz Junta de Freguesia de Buarcos e São Julião Junta de Freguesia de Tavarede Câmara Municipal de Ponte de São João da Figueira da Foz		100	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
8. Organizar o intercâmbio de “boas práticas” com os parceiros utilizando o bench learning e o benchmarking.	SPOs; CPCJ; PES - Centro de Saúde Figueira-Buarcos, ERASMUS intercâmbio de alunos com escolas de outros países); Empreendedorismo; Bibliotecas Escolares; Desporto Escolar/EF - Ginásio (Orientação)		90	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
9. Estimular atividades na área da responsabilidade social corporativa.	Protocolo com a GNR Aluguer do pavilhão gimnodesportivo a associações desportivas da área de influencia do agrupamento		80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		

Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
10. Desenvolver parcerias multifacetadas, utilizando os recursos atuais da sociedade e das empresas, que contribuam para os processos educacionais dos alunos/formandos e professores/formadores numa perspetiva de aprendizagem global. Isto pode incluir serviços de apoio social, psicológico e médico, bem-estar público geral, associações que combatam o abandono escolar, serviços	Função Social - Disponibilização do pavilhão gimnodesportivo; - Responsabilidade social – diferença de preços como apoio às camadas jovens de grupos desportivos da área de implementação do agrupamento		90	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
PONTUAÇÃO	80,0									

Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Assegurar uma política de informação proactiva (relativamente à gama de serviços oferecidos, sobre a forma como a instituição é gerida, os poderes e jurisdição das várias autoridades internas e externas, a organização geral da instituição, os processos, procedimentos e deliberações, procedimentos de recurso, reuniões de representantes de turma/curso).	Divulgação dos docs estruturantes e não só do agrupamento, na página web, algumas medidas do Conselho Pedagógico comunicadas aos alunos (através dos DT), ofícios e comunicações lidos nas turmas, placares		80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
2. Incentivar ativamente os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências, e a apoiarem as suas organizações representativas.	Reuniões para a Associação de Estudantes (Direção e delegados de turma), abertura para os alunos irem à Direção, presença dos Delegados em reuniões de Conselho de Turma (as que não são no âmbito da avaliação). Orçamento participativo. Reuniões periódicas com os representantes do alunos.		90	Projeto educativo, protocolos estabelecidos. Documentos referentes ao orçamento participativo. Documentos referentes às reuniões com os alunos.	Diretor	X		X		
3. Encorajar o envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais na consulta e na participação ativa nos planos de ação relacionados com o trabalho na área da qualidade da instituição e gestão da mesma, bem como nos processos de tomada de decisão (co design e codecisão)	Incentivo para uma Associação de Estudantes; criação da Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento - existem duas, uma na escola sede e outra na escola PMA; dinamização das AEC do 1º Ciclo (Espalha Ideias); Orçamento participativo. Reuniões periódicas com os representantes do alunos.	Garantir representantes nas reuniões (Conselho Pedagógico)	90	Projeto educativo, protocolos estabelecidos. Documentos referentes ao orçamento participativo. Documentos referentes às reuniões com os alunos.	Diretor	X		X		
4. Definir uma estrutura para procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais, recolhendo-as através de meios apropriados (por exemplo, através de sondagens, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, inquéritos de opinião, etc). Analisar e explorar esta informação e divulgar os respetivos resultados.	Não existe. Oscultação feita pelos DT quando os EE comparecem nas horas de atendimento . Existem caixas de sugestões(???) no hall de entrada, na reprografia, no bar. Orçamento participativo. Reuniões periódicas com os representantes do alunos.	Inquérito de Satisfação	80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos. Documentos referentes ao orçamento participativo. Documentos referentes às reuniões com os alunos.	Diretor	X		X		

Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Assegurar a transparência no que se refere ao funcionamento da instituição, bem como os seus processos de tomada de decisão e resultados (por exemplo, publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa e publicação de informação na internet).	relatórios trimestrais relativos a avaliação escolar dos alunos; web do Agrupamento, placares, ofícios/avisos lidos nas turmas, boletins (das Bibliotecas), blogues das Bibliotecas Escolares, notícias nos jornais regionais, ...		90	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
6. Definir e acordar formas de desenvolvimento do papel dos alunos, ou dos seus representantes legais, como coprodutores de serviços (por exemplo, sessões de informação para os alunos/formandos) e como coavaliadores (por exemplo, através de medições sistemáticas de satisfação).	Não aplicável.	Aferir o grau de satisfação dos alunos em relação a aspetos pedagógicos, curriculares, mas tb de aspetos de âmbito do funcionamento físico: instalações do agrupamento, os meios informático são dispor e a adequação dos espaços	60							
7. Desenvolver uma gestão eficaz das expectativas, explicando aos alunos/formandos que tipo de serviços podem esperar, incluindo um conjunto de indicadores de qualidade (por exemplo, através da Carta do Aluno e declarações de serviço).	Sim. Reuniões de início de ano letivo com os novos alunos e EE nas escolas do agrupamento. Divulgação nas escolas que não são do agrupamento da oferta educativa; Outdoors; Folhetos informativos; MOVE; Divulgação à comunidade.		80	Projeto educativo, protocolos estabelecidos	Diretor	X		X		
8. Assegurar a atualização da informação sobre a evolução do comportamento individual e social dos alunos, de forma a evitar estabelecer processos desatualizados de consulta ou produção de serviços ultrapassados.	Comunicação mais célere do comportamento dos alunos aos EE, via mail e telefonemas. Aos EE dos alunos do 3º ciclo, se estes faltam ao 1º tempo da manhã, é feito um telefonema a avisar. Os Pais/EE através do GIAE, têm conhecimento das faltas do seu educando, ementa escolar e consumos efetuados na escola.		90					X (das parcerias)		

PONTUAÇÃO 82,5

Subcritério 4.3 Gerir os recursos financeiros	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Assegurar que os recursos financeiros são utilizados de forma eficiente e eficaz de acordo com a estratégia e o planeamento.	Conselho Administrativo: - os grupos disciplinares propõem a aquisição de materiais consoante as verbas disponíveis. Realização de Conselhos Administrativos regulares e extraordinários para definição de procedimentos e gestão administrativa e financeira. Acompanhamento da implementação do POC-Educação Elaboração dos procedimentos de compras públicas do AEFN Uniformização dos produtos a adquirir para as várias escolas do AEFN Atribuição do crédito de fotocópias aos docentes do AEFN Supervisão dos refeitórios e bufetes do AEFN Supervisão da conta de gerência do ano administrativo de 2015		80	Projeto educativo, atas do CG	Diretor	X		X		
2. Analisar os riscos e oportunidades das decisões financeiras, numa perspetiva de curto e longo prazo.	Totalmente assegurada: escrituração e cumprimento rigoroso do orçamento aprovado; reuniões mensais do Conselho Administrativo e reuniões periódicas do CG		90	Projeto educativo, atas do CG.	Diretor	X		X		
3. Assegurar a transparência orçamental e financeira no seio da instituição e para fins públicos.	1. não existe a circulação de “dinheiro vivo” – cartão magnético para todas as aquisições na escola (bar e papelaria) 2. mapa de final de dia de controle de dinheiros, <u>final de semana e final de mês.</u>		90	Projeto educativo, atas do CA	Diretor	X		X		
4. Assegurar a gestão eficiente em termos de custo-eficácia dos recursos financeiros utilizando sistemas financeiros eficazes de controlo e de contabilidade de custos.	Pedido de orçamentos a fornecedores; análise rigorosa do custo-benefício; reuniões para decisão conjunta (Conselho Administrativo - prioridades, critérios, alterações de preço, decisões, ...); ASE;		90		Diretor	X		X		

Subcritério 4.3 Gerir os recursos financeiros	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Introduzir sistemas de planeamento e monitorização orçamental (por exemplo, orçamentos plurianuais, ciclos orçamentais, orçamentos por programas ou projetos e orçamentos para a energia, incluindo a dimensão de género e a igualdade entre homens e mulheres).	O projeto de orçamento é enviado ao GGF- Gabinete de Gestão Financeira (Lisboa); o orçamento tem de ser adaptado ao ano civil;		80		Diretor	X		X		
6. Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras de forma equilibrada com controlo financeiro.	Controlo centralizado na Direção, no Conselho Administrativo, ASE		80		Diretor	X		X		
7. Basear as decisões sobre investimentos e o controlo financeiro em análises de custo-benefício, sustentabilidade, ética e políticas anti-fraude.	Controlo centralizado na Direção, no Conselho Administrativo, CG		80							
8. Incluir nos documentos orçamentais dados referentes ao desempenho eficiente e eficaz e benchmarks, tais como informação sobre os objetivos em termos de resultados e impactos.	Caso incluam comparações de execução orçamental com outras entidades, valor médio por aluno com o valor medio que era dado pelo ME		40							
PONTUAÇÃO	78,8									

Subcritério 4.4 Gerir o conhecimento e a informação.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Desenvolver um sistema de processos para a gestão, armazenamento e avaliação da informação e conhecimento no seio da instituição em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.	Plataformas eletrónicas; PAA e relatórios; estudos estatísticos da avaliação (por período), estatísticas de outros dados, relatórios críticos de atividades vários, mails informativos, informações transmitidas pelos DT, placares;		80	Projeto educativo, PAA,	Diretor	X		X		
2. Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja recolhida, processada, utilizada eficazmente e armazenada.	Ações de formação: - Divulgação das ações de formação do CFBM, de outros centros de formação, das atividades da Biblioteca Municipal, do CAE, e de outras instituições. Toda esta correspondência é enviada aos colaboradores do agrupamento por correio eletrónico. - Aos alunos é disponibilizada informação sobre a oferta formativa dos centros universitários e dos politécnicos. Informação sobre os dias abertos das instituições universitárias		80	Projeto educativo, PAA,	Diretor	X		X		
3. Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da instituição, assegurando a sua relevância, exatidão e fiabilidade da mesma, articulando-a com o planeamento estratégico e com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas.	Balanços vários (incluindo de projetos), trabalhos/estudos estatísticos vários (avaliação, número de alunos, etc.); Oferta de Escola, tendo em conta as necessidades atuais e futuras; Centro de Documentação Cristina Torres; Desporto Escolar; Projeto Saber Português; Projeto Clube de Conversação em Línguas Estrangeiras - Inglês / Francês; Clube de Teatro “Natural Invenção” Biblioteca Escolar Projeto de Educação para a Saúde e Educação Sexual; Eco-Escolas. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.		80	Projeto educativo e PAA. Atas das reuniões de departamento e de DTs e sumários das reuniões de grupo.	Diretor	X		X		
4. Desenvolver canais internos para assegurar que todos os colaboradores da instituição tenham acesso à informação e conhecimento necessários (materiais educacionais, materiais de apoio relacionados com a formação contínua, dados, etc.), incluindo os que dizem respeito às mudanças internas e melhorias de processos, de acordo com as atividades/tarefas atribuídas. Estes canais internos podem ser: intranet, newsletters, boletins, campus digitais, escolas virtuais, sistemas de gestão de ensino etc.	Comunicação interna por: - Afixação de documentos em locais próprios: salas de professores, sala dos assistentes operacionais, polivalentes das escolas; - Envio por correio eletrónico do correio institucional, ações de formação, Plataformas eletrónicas - Moodle (aprendizagem e partilha de toda a documentação); - Blogs: Biblioteca Escolar, Dois Pontos, Blogue do 1º Ciclo (A Panela das Histórias), Linhas do Norte, o Facebook do agrupamento – Linhas do Norte e o site do agrupamento.	Ideia geral dos entrevistados que a informação chega atempadamente a todos os colaboradores	90	Projeto educativo, PAA,	Diretor	X		X		

Subcritério 4.4 Gerir o conhecimento e a informação.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Assegurar a transferência permanente do conhecimento entre os colaboradores da instituição (por exemplo, aconselhamento, tutoria, manuais escritos).	Informações sobre ações de formação, melhoria do acesso à internet, sítio do Agrupamento, Moodles, mails institucionais, ofícios, avisos, blogues das Bibliotecas, (CT e PMA) folhetos vários, Acompanhamento e aconselhamento por parte da direção das estruturas intermédias. PD PND - troca de informações entre PND???	A necessidade de uma melhor divulgação do que acontece no agrupamento	80	Projeto educativo, PAA,						
6. Assegurar o acesso e a permuta de informação fiável e relevante e de dados com todas as partes interessadas de forma sistemática, prática e acessível, tendo em conta as necessidades específicas de todos os membros da sociedade tais como pessoas idosas, pessoas deficientes, etc.	Cons. Pedagógico, sítio do Agrupamento, mails informativos, estudos estatísticos/tabelas várias, legislação, placares, ofícios, avisos, informações transmitidas pelos DT, formação dada pelas Bibliotecas Escolares (e respetivos guias), folhetos vários (SPOs, PES), Moodles; formação inter pares	Referido que quem sai deixa "a semente" , ideias que ficam. Salientado o trabalho desenvolvido por ex. alunos, quando participam em atividades promovidas pela escola.	80	Projeto educativo, PAA,	Diretor	X		X		
7. Assegurar que a informação-chave e o conhecimento dos colaboradores permaneçam na instituição, na eventualidade de estes deixarem de exercer funções na mesma.	Este exemplo poderá ser visto por exemplo como se um docente saísse da Escola e fosse substituído por outro haveria forma de aceder aos documentos ou materiais produzidos; se um Coordenador de DT ou Departamento fosse substituído como ficaria disponível a informação do 1º?	Todos os docs estão disponíveis para toda a escola nas plataformas	100		Diretor	X		X		

PONTUAÇÃO

84,3

Subcritério 4.5 Gerir os recursos tecnológicos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Conceber a gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.	O facto de todas as salas terem sido equipadas com computadores, projetores e internet, contribuiu para concretizar os objetivos e ir ao encontro das estratégias delineadas, uma vez que todos os professores recorrem aos produtos multimédia(filmes, animações, som, etc.) para explicar os diferentes conteúdos. Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos. Foi adquirido material informático para equipar a sala de informática da PMA.	Melhorar a velocidade da internet. Atualizar Hardware.	90	Faturas de aquisição do material informático	Diretor	X		X		
2. Implementar, monitorizar e avaliar o custoeficácia da tecnologia utilizada. O tempo de retorno do investimento deverá ser suficientemente curto e deverá haver métricas fiáveis para o mesmo.	Contrato outsourcing para equipamentos de impressão – centralização de equipamentos de impressão com uma grande redução de custos de impressão, consumíveis, impressoras e reparações.	já existe aferição do retorno do investimento?	60		Diretor	X		X		
3. Garantir uma utilização segura, eficaz e eficiente da tecnologia, com particular atenção para as aptidões e capacidades das pessoas.	Formas de segurança - difícil por parte dos alunos. SeguraNet; divulgação aos alunos de um código de conduta gadgets(?) Só administradores têm passwords		80		Coordenadora das TIC					
4. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:										
Gerir tarefas e projetos	Plataformas, "nuvem", dropbox, Inovar/moodle...		90							
Gerir o conhecimento	Poucas salas com computadores para se realizar um trabalho adequado com alunos; laboratório móvel é "fraco"		60							
Apoiar atividades de aprendizagem e melhoria	Formação aos Assistentes Técnicos em: GIAE; SASE; CONTAB; POC- Educação Pessoal docente: Plataforma Moodle, Plataforma da PortoEditora	Aumentar a formação dos professores na área das TIC Por parte dos profs falta de certificação nas áreas TIC	80							
Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros	DT colocam informação em rede e todos os profs do CT ficam a saber		80							
Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas	Intranet nas 2 escolas (CT, PMA) e Internet (Moodle, Página Web). Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.	Alargar o Livro de Ponto eletrónico às Escolas do 1.º CEB.	80			X				
Apoiar a gestão financeira	Plataformas utilizadas nos Serviços Administrativos - Contabilidade		80							
Apoiar a interação e a comunicação no seio da instituição	Intranet nas 2 escolas (CT, PMA) e Internet (Moodle, Página Web), email	Alargar a intranet às restantes escolas do Agrupamento	60							

Subcritério 4.5 Gerir os recursos tecnológicos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
Apoiar as interações com os clientes/alunos	A plataforma Moodle permite uma comunicação entre alunos e professores mais eficaz, disponibilizando materiais, entrega de trabalho, esclarecimento de dúvidas, etc.		90							
5. Definir como as TIC podem ser utilizadas para melhorar a prestação de serviços, por exemplo, utilizando o método de Arquitetura Corporativa (Enterprise Architecture) para a gestão da informação na administração pública.	EE/Pais: - Marcar refeições; - Consultar as avaliações dos seus educandos; - Controlar/saber consumos do bar e do refeitório; - Conhecer as ementas do refeitório.		90		Diretor	X		X		
6. Adotar a estrutura das TIC e os recursos necessários para prestar serviços online inteligentes e eficazes, de forma a melhorar a prestação de serviços aos alunos/formandos.	EE/Pais: - Marcar refeições; - Consultar as avaliações dos seus educandos; - Controlar/saber consumos do bar e do refeitório; - Conhecer as ementas do refeitório. A plataforma Moodle, Email, Página Web Reprografia - profs em casa mandam testes, fichas, etc. que são disponibilizadas com rapidez		90		Diretor	X		X		
7. Estar permanentemente atento às inovações tecnológicas e à revisão da política, em caso de necessidade.	Contrato outsourcing para equipamentos de impressão. - Plano tecnológico de investimento. - Rede informática entre a CT e PMA; - Computadores e projetores em todas as salas de aula; - Projetores no polivalente (CT);		80		Diretor	X		X		
8. Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC, como por exemplo, a gestão do desperdício de cartuchos de toner, e a acessibilidade reduzida dos utilizadores que não usam meios eletrónicos.	Brigada Eco-Escolas: monitoriza a separação de resíduos sólidos; A impressão de todos os trabalhos/documentos faz-se na reprografia, através do email reprografia@aefigueiranorte.pt fazendo uma gestão eficaz dos recursos, evitando desta forma os desperdícios.		80		Diretor	X		X		
9. Desenvolver, implementar e avaliar soluções para aprendizagem e literacia digital e para “arenas” de aprendizagem (tais como, palestras/aulas baseadas na web, acessíveis aos alunos/formandos inscritos e ao público), de modo a apoiar os principais processos de aprendizagem da instituição.	Formação inter pares: professores de informática divulgam e promovem a aprendizagem; - Ações de formação sobre a plataforma Moodle; A plataforma Moodle; manuais eletrónicos e disponibilidade dos intervenientes	Melhorar a velocidade da internet. Aumentar a formação dos professores na área das TIC	60		Diretor	X		X		

PONTUAÇÃO 78,1

Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Equilibrar a eficiência e a adequação das infraestruturas com as necessidades e expectativas dos colaboradores e alunos/ /formandos (por exemplo, centralização versus descentralização dos escritórios, gabinetes/centros de informação e serviços, alocação de gabinetes, reorganização de cursos, acessibilidade através de transporte público, etc.). Além disso, devem ser tidas em consideração as necessidades dos alunos/formandos após o horário escolar.	Descentralização da secretaria das Alhadas, secretaria aberta à hora de almoço; mail das secretarias permitem aos pais/EE tratarem assuntos via mail; BE horário mais alargado; salas de estudo abertas(?) Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação.		80			X				
2. Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações (por exemplo, gabinetes em espaço aberto ou fechado, gabinetes móveis, laboratórios, workshops, etc.) baseada em objetivos operacionais e estratégicos, tendo em conta as necessidades individuais dos colaboradores, cultura local, constrangimentos físicos e as medidas de política interna no âmbito da saúde e segurança.	Sistemas de vigilância melhorados, normas dos laboratórios de Biologia e Física e Química, normas de utilização dos equipamentos das Bibliotecas Escolares, espaços desportivos, Plano de emergência testado anualmente. Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação.		80		Diretor	X		X		
3. Assegurar uma utilização eficiente e eficaz dos edifícios, equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos e dos fornecimentos, tendo em conta os objetivos operacionais e estratégicos, as necessidades individuais dos alunos/formandos, pais, colaboradores e outros utilizadores, considerando também a cultura local e os constrangimentos físicos prevaletentes.	Todos os recursos estão ao serviço da comunidade. Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação.		80			X				

Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
4. Assegurar que a utilização dos recursos energéticos e meios de transporte e a sua otimização seja feita de forma eficiente, eficaz e sustentável.	Monitorização dos consumos de água e de eletricidade; Iluminação – substituição gradual das lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de tecnologia LED; - Água quente no pavilhão gimnodesportivo – sistema de otimização, para evitar consumos desnecessários – bombas de recirculação; lâmpadas a acender só por metade em diversas salas circuitos elétricos; gaz natural (PGD) existe; aquecimento a radiadores feita por h2o (previsto a breve trecho)	Rede de transportes REVER. Mais fácil trazer os "filhos" para a FF do que os deixar na escola da área de residência.	71		Diretor	X		X		
5. Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios de modo a satisfazer as necessidades específicas e expectativas dos colaboradores, alunos/formandos e outros utilizadores (por exemplo, acesso de deficientes a instalações sanitárias, parques de estacionamento ou transportes públicos).	Aos pisos superiores nem todos os alunos têm acesso. Não estão previstas acessibilidades para pessoas com deficiência motora. Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação.		80		Diretor	X		X		
6. Assegurar e monitorizar a manutenção eficaz dos edifícios, equipamentos /instalações no respeitante aos padrões ambientais e a uma maior eficiência em termos de custo-eficácia.	Substituição das luminárias com lâmpadas fluorescentes por iluminação com tecnologia LED e separação de circuitos elétricos da Biblioteca Escolar, Sala de Professores e corredor do Salão Polivalente Instalação de iluminação com projetores LED no parque de estacionamento. Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação.		80		Diretor	X		X		

Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
7. Desenvolver uma política integrada para gestão dos ativos materiais, incluindo a sua reciclagem/tratamento, por exemplo, através da gestão direta ou da subcontratação.	Eco-Escolas - Práticas de sustentabilidade; - Monitorização dos consumos de água e de eletricidade; - Brigada Eco-Escolas: monitoriza a separação de resíduos sólidos; - A escola (agrupamento????) faz a separação e seleção de resíduos: - Sinalética ecológica; - Iluminação – substituição gradual das lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de tecnologia LED; - Água quente no pavilhão gimnodesportivo – sistema de otimização, para evitar consumos desnecessários – bombas de recirculação. Atribuição da bandeira do Eco-Escolas a várias escolas do AEFN		90		Diretor	X		X		
8. Colocar as instalações/equipamentos ao dispor da comunidade local.	Aluguer do pavilhão gimnodesportivo: - Sporting Figueirense; - Escola BigFoot; - S. Tomé (Ferreira a Nova); - Casa do Pessoal do HDFF; - GNR; Disponibilização mútua de espaços e materiais; Sim. Captação de verbas e divulgação do nome do agrupamento junto da comunidade. O de aumentara as parcerias. FestiAlhadas cedência da PMA; Escuteiros cedência de espaços aos escuteiros "ALTAMENTE ABERTA À COMUNIDADE".		100		Diretor	X		X		

PONTUAÇÃO 82,6

Subcritério 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto	Observação	Questionário
1. Identificar, mapear e documentar os processos-chave da instituição de forma regular, de modo a assegurar que estes apoiam os objetivos/metastratégias.	No sentido de melhorar o processo pedagógico a escola assegura um trabalho colaborativo forte, que se traduz nas planificações para os diferentes graus de ensino e para as diferentes disciplinas. Para além disso há trabalho de partilha e colaborativo entre os docentes, que visa a criação de materiais motivadores adaptados à faixa etária dos alunos. As reuniões de Articulação Curricular, que acontecem quinzenalmente e que estão marcadas no horário dos docentes, permitem uma análise e uma avaliação constante ao trabalho que está a ser desenvolvido. Acresce a elaboração de testes conjuntos ou outras estratégias de avaliação e ainda a reformulação das mesmas quando o resultado desejado não é alcançado. Para assegurar que os objetivos e as metastratégias sejam atingidos, há uma constante análise, reflexão e reformulação de estratégias usadas que tem lugar nas Reuniões de Departamento, nas reuniões das Estruturas Intermédias e nos CDT e nos CT. No final de cada período há a elaboração de relatórios para avaliar a sua concretização. Os Conselhos de Turma obedecem a um roteiro comum elaborado pelas Coordenadoras do CDT e pela adjunta do Diretor e que seguem as orientações dadas no CP e a legislação em vigor. A colaboração de todos os intervenientes no processo para promover hábitos de trabalho e valorização da aprendizagem, constitui um fator fundamental.	Elaboração de relatórios fazendo a análise com o período homólogo do ano anterior	91	Atas Reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma, Atas C. Pedagógico, Ata receção Encarregados de Educação, Articulação curricular, Atas Conselhos de Turma	X	Docentes	CT			
2. Identificar os “donos” dos processos e atribuir-lhes responsabilidades.	As competências e as responsabilidades atribuídas aos “donos” dos processos estão especificadas no RI e decorrem do cumprimento da legislação.		100	Atas Reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma, Ata receção Encarregados de Educação, Atas Conselhos de Turma, Regulamento Interno	X	Docentes	CT	Responsável pelas TIC		
3. Analisar e avaliar os processos, os riscos e fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança.	Neste campo, damos especial relevo à análise dos processos individuais e caracterização da turma aluno a aluno. São tidas em consideração as circunstâncias familiares, hábitos de estudo, saúde, condições de trabalho, necessidades económicas ou sociais dos alunos entre outras. Na constituição da turma, já se tem em conta esta avaliação dos alunos da turma. Nalguns casos, os SPO, EPIS, CPCJ ou outras entidades desempenham um trabalho relevante, que pode minorar os riscos e contribuir significativamente para o sucesso. Ao nível das TIC os riscos são avaliados, por isso os computadores e as plataformas estão protegidos com palavras passas diferentes para alunos e professores. No entanto, nenhuma rede é 100% segura.		91	Atas Reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma, Atas de Conselho Pedagógico, Articulação Curricular, Atas Conselhos de Turma	X	Docentes	CT	Responsável pelas TIC		

Subcritério 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto	Observação	Questionário
4. Assegurar que os processos que apoiam os objetivos estratégicos são planeados e geridos de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.	Os projetos podem ir ao encontro das diferentes sensibilidades e funcionar como linha orientadora ao longo do ano. As Atividades do PAA têm em conta a realidade local e respondem aos objetivos – PESES, Eco Escola, Clubes, Projetos... (No 1º ciclo, retira-se do PE o que importa para o ano letivo.) Há a avaliação das estratégias e a sua readaptação, revisão dos objetivos específicos e adaptação à turma. O trabalho desenvolvido nas reuniões de Articulação Curricular, de Departamento, de Grupo Disciplinar e de Conselho de Turma vai ao encontro dos objetivos traçados através do cumprimento de planificações, da análise de resultados, da avaliação diagnóstica feita ao longo do ano, do feedback dado ao aluno do processo ensino aprendizagem, da autoavaliação dos alunos, da avaliação formativa, autorregulação... O Plano de Ocupação dos Tempos Livres, Apoios Educativos, Aulas de Apoio, ... visam a redução do abandono e o sucesso escolar. As TIC contribuíram, sem dúvida, de uma forma muito ativa/dinâmica para a concretização dos objetivos e metas inscritos no projeto educativo da escola.	Envolvimento dos alunos nas atividades do PAA associadas à turma e nas estratégias (de aula) utilizadas	91	Ata reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma, Conselho Pedagógico, Articulação Curricular, Atas Conselhos de Turma	X	Docentes	CT	Responsável pelas TIC		
5. Envolver todo o pessoal da escola, e outras partes interessadas externas, na conceção e melhoria dos processos tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.	Há um trabalho de articulação entre todos os elementos da comunidade educativa, espírito de grupo e trabalho para o mesmo objetivo. Fomenta-se a participação e o envolvimento das pessoas nos projetos e na tomada de decisão. Participação e envolvimento dos SPO no controlo da assiduidade, na instabilidade familiar, na indisciplina, ... Há uma valorização do trabalho realizado e a partilha de práticas e experiências. Há dados estatísticos sobre a empregabilidade dos alunos do Ensino Profissional, dados estatísticos sobre o prosseguimento de estudos no ensino superior e também sobre a percentagem de alunos que entrou na primeira opção.		91	Ata Reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma, Atas Conselho Pedagógico, Atas Conselhos de Turma, Relatório Intermédio do Diretor ao C. Geral	X	Docentes	CT, Placards		X	
6. Alocar recursos aos processos tendo como base a importância relativa da sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição.	Há um conjunto de práticas com base na importância face ao cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição. Testes subdivididos, questões aula, utilização de ferramentas digitais, coadjuvação em sala de aula, tutorias, aulas de apoio, alteração ou redefinição da planta da sala, utilização da música para proporcionar a reflexão, saída com os alunos para o exterior, diversificação do espaço, jogos educativos		91	Ata Reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma Atas Conselho Pedagógico, Atas Conselhos de Turma		Docentes				

Subcritério 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto	Observação	Questionário
7. Simplificar os processos da instituição de forma regular, propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.	O recurso às TIC. Procede-se à elaboração de documentos orientadores para o ano letivo que suportam as reuniões de avaliação. Há guias de procedimentos (atividades de recuperação das aprendizagens, procedimentos disciplinares), a legislação é, quando necessário, enviada aos professores via correio eletrónico, que por sua vez é encaminhada para os EE (Exames, Pré-requisitos...) Informação aos diretores de turma acerca das visitas de estudo, listas de alunos e professores participantes, dos atestados médicos que os informam dos impedimentos na prática da Educação Física, assim como aos professores de Educação Física, via email. A colaboração das TIC é extremamente importante e o apoio prestado à escola é um contributo fundamental para o objetivo “Modernizar a escola”. Neste âmbito, as TIC participam ativamente, com dedicação e empenho, na atualização da página Web do Agrupamento, na atualização da plataforma Moodle, na promoção de ações de formação para a comunidade educativa (Moodle, Excel...), Também no programa alunos e na elaboração dos horários escolares a sua atuação é pertinente	Colocação do Índice do Guião Digital do DT na Plataforma Moodle	100	Ata Conselho Pedagógico	X	Docentes	CT	Responsável pelas TIC		
8. Fixar objetivos de desempenho orientados para os alunos e implementar indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia dos processos (por exemplo, “os contratos de aprendizagem” servem para apoiar os professores, estudantes e famílias a partilharem a responsabilidade de modo a atingir os resultados, impactos e efeitos desejados. Além disso, contribuem para aumentar a responsabilidade e proporcionam feedback aos estudantes/famílias no que concerne ao progresso alcançado na satisfação dos objetivos acordados).	Os contratos de aprendizagem implicam a responsabilização, o compromisso e envolvimento da família, dos EE e a interação entre todos, o que facilita a noção do que se pretende e do cumprimento dos objetivos. É mais fácil a consciencialização do aluno face à sua avaliação. A participação e envolvimento nos contratos de aprendizagem promovem a qualidade na sua aprendizagem e o consequente sucesso escolar.. Verifica-se também a definição de objetivos individuais para alunos com planos individuais e personalizados, que são elaborados pelos professores de educação especial (PEI / CEI). Há ainda a definição de objetivos (por disciplina) para alunos com PAAP e a atribuição de tutorias, sempre que os recursos o permitem e a situação o justifique.	Elaboração de Contratos de Aprendizagem	80	Livro de Ponto e Mail (Plano Estratégico), Receção de Encarregado de Educação (dossier de DT)		Docentes	CT			
9. Monitorizar e avaliar o impacto das TIC e dos serviços online nos processos da instituição (por exemplo, em termos de eficiência, qualidade, eficácia).	A implementação das TIC tornou as aulas mais atrativas, mais motivadoras e permitiu quer o uso de novas ferramentas, quer o uso de novos materiais disponibilizados por novas plataformas. Todas as salas foram equipadas com computadores, projetores e internet, uma vez que todos os professores recorrem aos produtos multimédia (filmes, animações, som, etc.) para explicar as diferentes matérias. O acesso às TIC possibilita uma pesquisa mais rápida e com maior sucesso num curto espaço de tempo. Na instituição as TIC agilizam toda a burocracia, permitindo um contacto mais célere. Todos os docentes e funcionários utilizam o correio eletrónico, a página do AEFN e a plataforma Moodle é também usada pela maioria dos docentes bem como o Facebook.		90	Ata Reunião Dep. de Línguas, C. Diretores de Turma	X	Docentes	CT	Responsável pelas TIC		

Subcritério 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto	Observação	Questionário
10. Inovar processos, tendo com base o bench learning regular ao nível local, nacional e internacional, com particular enfoque nos obstáculos à inovação e nos recursos necessários.	Às vezes identificam-se e analisam-se os obstáculos mas nem sempre se conseguem ultrapassar. A inovação de processos pode conduzir à superação de obstáculos, quer através da implementação de estratégias usadas noutras escolas, quer através da partilha. Na ausência de processos inovadores é possível recorrer à imaginação e à capacidade de reinvenção, recordando o que funcionou em determinadas situações e eliminando o que não teve relevância ou impacto. Sem dúvida, as inovações desenvolvidas na escola são o fruto da prática de docência na instituição e do conhecimento da prática de outras escolas.	Contactar com outras instituições cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição	80	Ata reunião Dep. de Línguas, Atas Conselhos de Turma CT	X	Docentes	CT	Responsável pelas TIC		
PONTUAÇÃO		90,5								

Subcritério 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Identificar os resultados (serviços e produtos) dos processos-chave.	Na perspetiva de uma melhoria contínua, vão sendo atualizados e revistos os documentos que contêm os procedimentos fundamentais, no sentido de rentabilizar a sua eficácia e aumentar a eficiência. Essa atualização pode decorrer de diferentes opiniões ou perspetivas e também da alteração/revogação da lei. Ao longo do ano e de todos os períodos são avaliados os resultados dos processos implementados. Os delegados de Turma manifestam a sua opinião aquando das reuniões intercalares, sendo solicitados a intervir no processo ensino aprendizagem.		91	Ata Reunião Dep. Línguas, Atas Conselho Pedagógico						
2. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas na conceção e melhoria dos serviços e produtos (por exemplo, através de sondagens, feedback, grupos de discussão especializados, inquéritos relativamente à adequabilidade dos serviços ou produtos e se os mesmos são eficazes tendo em consideração os aspetos do género e da diversidade).	Os alunos dão o seu contributo através de preenchimento de fichas relativamente a análises de atividades, de visitas de estudo ou de atividades extracurriculares (ficha 9). Orçamento participativo. Reuniões periódicas com os representantes dos alunos.		90	Ata Reunião Dep. Línguas, Ata receção Encarregados de Educação, Atas Conselhos de Turma. Documentos referentes ao orçamento participativo. Documentos referentes às reuniões com os alunos.						
3. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos (os resultados do processo), que correspondam às suas expectativas e sejam geridos pela organização.	A escola nunca deixou de se preocupar com os alunos ainda que, muitas vezes, as situações fossem difíceis. Houve reuniões com uma equipa multidisciplinar constituída pela Técnica Superior do Serviço Social, por Psicólogas e com EE para assegurar um apoio mais direto e mais adequado a alunos. Para alterar comportamentos que comprometiam o sucesso escolar, foram realizadas sessões de trabalho relacionadas com o desenvolvimento de competências sociais, com assertividade, reflexão e análise sobre as exigências do sistema educativo e ainda comportamentos no espaço escolar. Houve também a preocupação de elaborar um desdobrável “Missão Sucesso! 12 Instruções” com orientações relativas a regras comportamentais com o intuito de funcionar como um guia para os mais distraídos. Ainda neste contexto, é de realçar que todas as turmas do 3º Ciclo do Ensino Básico elaboram um regulamento da turma que é no início do 1º período colocado nos Livros de Ponto. Há também caixas de sugestões em vários setores da escola que visam a melhoria da qualidade dos serviços. Nos últimos anos tem-se verificado uma participação ativa nos Encarregados de Educação na vida do Agrupamento, nomeadamente: na dinamização de atividades conjuntas, na participação nos processos de autoavaliação e de avaliação externa, na avaliação das refeições e na dinamização de parcerias.		90	Ata Reunião Dep. Línguas, Ata reunião de EE/Atas Conselhos de Turma, Livros de Ponto do 3º CEB. Relatórios de autoavaliação e avaliação externa. Registo de avaliação das refeições.		X			Bar, Reprografia	
4. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, as outras partes interessadas-chave e o pessoal da escola na prestação de serviços, e prepará-los, bem como aos professores para esta nova relação e papéis em mudança.	Na escola houve sempre a preocupação de ajudar os alunos, quer a nível individual quer a nível de grupo/turma em articulação com os professores e a família. Assim, a Psicóloga da escola desenvolveu programas de informação, orientação vocacional, de aconselhamento e de educação de carreira de forma a permitir aos alunos mais problemáticos a tomada de decisões mais conscientes e realistas e também a possibilidade de gerirem os seus percursos de aprendizagem e futuramente de trabalho. Não podemos esquecer o papel das atividades de integração (decorrentes da legislação), que contribuem para a formação dos alunos e para a perceção de uma realidade diferente.		91	Ata Reunião Dep. Línguas, Atas Conselhos de Turma						

Subcritério 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
5. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas relevantes na conceção e desenvolvimento de novos tipos de serviços interativos, fornecimento de informação e canais de comunicação eficazes.	As Tecnologias de Informação e Comunicação tornaram-se uma ferramenta indispensável. A Página do Agrupamento é uma via de comunicação direta e aberta com toda a comunidade envolvente independentemente de usufruírem ou não dos serviços prestados pela escola. A Plataforma Moodle permite a comunicação com os alunos e com os professores da escola para as diversas atividades educativas. O Facebook, a rede social favorita, é usada por um número vasto de alunos. O email é, por toda a comunidade, considerado o meio de comunicação mais expedito, resolvendo situações de uma forma mais rápida. Por último o jornal digital da escola, que contribui para a divulgação de atividades e de artigos escritos pelos alunos da instituição.		91	Ata de CT, Mails para alunas EE de si próprias		X			Página do AEFN, mail, Facebook, Jornal Digital - Linhas do Norte	
6. Assegurar a existência de informação adequada e fiável com o objetivo de prestar assistência aos alunos, e a outras partes interessadas relevantes, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.	Há sempre informação fiável para os EE ou para os alunos via Diretor de Turma através de correio eletrónico ou correio postal na ausência daquele meio. Os placards também têm sempre informação relevante afixada. Quando há a necessidade de explicação adicional importante, a adjunta do Diretor vai às salas respetivas e dá os esclarecimentos necessários. Acontece, geralmente, no caso dos exames do 12º ano, onde há datas e procedimentos e serem cumpridos.		100	Ata Reunião Dep. Línguas, C. Diretores de Turma, Atas do Conselho Pedagógico, Ata receção Encarregados de Educação, Atas Conselhos de Turma		X			Página do AEFN, mail, correio postal, Placards	
7. Promover a acessibilidade da instituição (por exemplo: horários flexíveis de atendimento; documentos disponíveis em vários formatos, como sejam, o papel e a versão eletrónica; línguas adequadas; posters, brochuras; Braille e quadros de avisos áudio).	A página do Agrupamento continua a ser uma via de comunicação aberta a todos os interessados, contendo os documentos estruturantes do Agrupamento. Os horários de atendimento dos Diretores de Turma aos EE são flexíveis pois com frequência são ajustados às possibilidades dos EE. O horário de funcionamento dos Serviços Administrativos é também alargado, uma vez que esses serviços funcionam ininterruptamente das 9:30 às 16:30, não havendo hora de almoço. (jornada contínua)		100	Ata Reunião Dep. Línguas, C. Diretores de Turma, Ata receção EE, Atas Conselhos de Turma, Livros de ponto.		X			Página do AEFN, Horários dos Serviços Administrativos	
8. Introduzir sistemas funcionais de gestão das reclamações e de tratamento das respetivas respostas.	Os EE ou outros intervenientes interessados são informados do ponto da situação em relação aos alunos (assiduidade, aproveitamento, participações de ocorrências, faltas de material...). Qualquer dúvida ou reclamação que possa surgir é prontamente esclarecida caso a caso, pelo DT e , em caso extremo, pela Direção.		91			X			Mail, Correio postal	

PONTUAÇÃO 93

Subcritério 5.3 Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Definir a cadeia de prestação de serviços a que pertence a instituição e os respetivos parceiros.	Há uma cadeia de prestação de serviços definida. Por exemplo, relativamente a visitas de estudo há uma sequência sobre o percurso de receitas e despesas do conhecimento das pessoas envolvidas.		71	C. Diretores de Turma, Atas Conselhos de Turma						
2. Coordenar e ligar os processos aos parceiros/chave do setor público, privado e ONG.	Há parcerias com instituições públicas e privadas para dar cumprimento à legislação no que respeita a estágios dos Cursos Profissionais e Vocacionais. Verifica-se, também, o envolvimento dos alunos em equipas de voluntariado como Apaff, C.A.S.A etc		71	Registo oral de alguns alunos, Formação em Contexto de Trabalho do Curso Profissional de Técnico de Análise Laboratorial, Formação em Contexto de Trabalho do Curso Profissional de TAGD, Ata de Departamento de Línguas						
3. Desenvolver um sistema comum com os parceiros da cadeia de prestação de serviços para facilitar o intercâmbio de dados.	Há um sistema de comunicação simples para informar os alunos e as partes interessadas, como as autorizações de saída. Os professores têm conhecimento das diretrizes emanadas das reuniões de departamento/CDT. Por exemplo o DT deve dirigir-se à Reprografia ou contactar via email e solicitar o número de exemplares de testes, de questionários, de fichas de acordo com número de alunos existente...		71	C. Diretores de Turma						
4. Percorrer o percurso dos alunos, através das diferentes instituições, para aprender mais sobre a coordenação dos processos e eliminar barreiras institucionais.	Por norma o DT recolhe informações sobre os alunos. Fá-lo a partir dos Processos Individuais que chegam à escola ou com base nos dossiês digitais de direção de turma do ano letivo transato. A partir da informação recolhida faz uma breve caracterização da turma no CT inicial que é depois aprofundada nos 1ºs CT intercalares já com base na Ficha Biográfica preenchida pelo aluno na 1ª ou 2ª aula com o DT. As fichas Biográficas encontram-se subdividida em elementos dos EE (a preencher pelo próprio) e elementos dos alunos (preenchidos pelos alunos).		100	C. Diretores de Turma, Atas Conselhos de Turma. Novas fichas biográficas						
5. Criar grupos de ação (Task Force) nas instituições /prestadores de serviços para resolver problemas.	A escola cria grupos de ação (Task Force) para que todos os envolvidos se unam para atingir um fim específico - resolver problemas. Foi criado o gabinete de Apoio ao aluno em parceria com o Centro de Saúde (sem espaço físico) foram levadas a cabo ações de formação no âmbito do Peses (As Cordas, Criminalidade Online), ações de formação sobre violência escolar e indisciplina pela Associação “Viver em Alegria” e ainda “Prevenção de Comportamentos de Risco – estilos de comunicação” por um Psicólogo. No âmbito da Escola Segura foi também levada a cabo uma ação sobre comportamentos.		91	C. Diretores de Turma, Atas Conselhos de Turma, Livros de Ponto						
6. Criar incentivos (e condições) para a gestão e colaboradores, de modo a desenvolver processos transversais (por exemplo, serviços partilhados e desenvolvimento comum de processos entre as diferentes unidades).	Houve a criação de um “sistema de recompensas de comportamentos adequados”, aplicável às turmas mais complicadas. Este sistema funciona através da atribuição de pontos que são convertíveis em recompensas.		91	Atas Conselhos de Turma						

Subcritério 5.3 Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Pontuação	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
7. Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão dos processos, eliminando o pensamento baseado nos “silos”, isto é, em departamentos estanques, coordenando processos através da instituição ou desenvolvendo processos interorganizacionais (por exemplo, realizar uma autoavaliação em toda a instituição em vez de ser por diferentes unidades orgânicas).	São considerados os aspetos formais de documentos a usar por todo o agrupamento. Verifica-se também o envio de documentos elaborados e normalizado para os docentes. Há a atribuição de um professor de Educação Especial para todos os CTs onde haja alunos NEE. As solicitações para as fotocópias seguem a mesma regra para o agrupamento, tendo em conta as especificidades de cada escola.		91	Ata Reunião Dep. Línguas, C. Diretores de Turma, Ata Conselho Pedagógico						

PONTUAÇÃO

83,7

Subcritério 6.1 Medições da percepção.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focos Group	Local	Pessoa de Contacto
1. A imagem global da instituição de ensino e formação (por exemplo, os seus resultados e impactos, capacidade para inovar e melhorar, reputação, níveis de exigência, clareza da informação prestada, sociabilidade, atitude do pessoal docente, abertura, vontade de ouvir e dar orientação, etc.).	1.1) a imagem global do Agrupamento na sociedade: 100% dos EE estão MUITO SATISFEITOS e 100% dos alunos estão SATISFEITOS 1.2) os níveis de exigência no que diz respeito aos saber e saber estar: 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS ; 1.3) com a divulgação da informação junto da comunidade escolar: 100% dos EE estão SATISFEITOS e 100% dos alunos estão MUITO SATISFEITOS . Incremento de notícias na imprensa local e regional.	.) Realização sistemática de Inquéritos de satisfação .) Desenvolver metodologia e instrumentos para avaliar e aferir a percepção da imagem da Escola		70	70	Jornais locais e regionais				Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
2. Envolvimento e participação dos alunos e das outras partes interessadas nos processos de ensino, funcionamento e tomada da decisão da instituição.	2.1) as oportunidades para se envolver e participar nos processos de ensino, funcionamento e tomada de decisão da Escola: 100% dos EE estão MUITO SATISFEITOS e 100% dos alunos estão SATISFEITOS . Orçamento participativo. Reuniões periódicas com os representantes dos alunos.	.) Promover reuniões entre os delegados dos vários anos de escolaridade, Associação de Estudantes e representante dos alunos no Conselho Geral.		70	70	Documentos referentes ao orçamento participativo. Documentos referentes às reuniões com os				Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
3. Acessibilidade (por exemplo, acessibilidade aos transportes públicos, facilidade de acesso aos vários departamentos, horário de abertura e tempo de espera nos serviços administrativos, acessibilidade e estruturas adequadas para os deficientes, acesso à informação, e custo dos serviços).	3.1) os acessos à escola em termos de infraestruturas((Rede de transportes, estacionamento, elevadores, rampas para cadeiras de rodas, ...): 100% dos EE e dos alunos estão INSATISFEITOS ; 3.2) acessibilidade aos vários serviços, no que diz respeito a horários, cortesia no atendimento e tempo de espera (secretaria, refeitório, bar, papelaria, reprografia,...): 100% dos EE estão SATISFEITOS e 100% dos alunos estão MUITO SATISFEITOS ; 3.3) com a segurança do seu educando na escola (controlo de entradas e saídas, dentro do recinto escolar,...): 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS ; 3.2) Realização de reuniões com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento.	.) Melhorar a acessibilidade para alunos com dificuldades de mobilidade; .) Continuar a desenvolver esforços, junto das entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento, em particular as escolas do 1ºCEB.		60	60					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
4. Transparência (por exemplo, sobre o funcionamento da instituição, das deliberações e processos de tomada de decisão, das parcerias educacionais formais entre professores e alunos, da comunicação interna, etc.).	4.1) a transparência de funcionamento da instituição; a transparência das decisões tomadas pela instituição: 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS ;			60	60					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
5. Níveis de qualificações e resultados obtidos (competências adquiridas), adequação de perfis aos atuais requisitos e processos de qualidade de ensino e formação (por exemplo: inovações educativas; abordagem pedagógica; instrução diferenciada; coerência da informação; transparência dos objetivos didáticos e critérios de avaliação; orientação profissional para os alunos (reorientação); qualidade na preparação de futuras carreiras; prevenção do abandono escolar; aulas de recuperação para alunos com dificuldades; ensino personalizado para estudantes com necessidades especiais e socialmente desfavorecidos.	5.1) as medidas de promoção do sucesso escolar praticadas (aulas de apoio, preparação para exames nacionais,); os resultados obtidos e preparação para o prosseguimento de estudos: 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS . Foram colocados recursos para o "Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens" e uma psicóloga a 1/2 tempo.	.) Desenvolver esforços para a existência de mais recursos técnico-pedagógicos;		60	60	Plano de Ação Estratégica de Promoção da Qualidade das Aprendizagens				Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
6. Resultados relativos à qualidade dos serviços de apoio, tais como bibliotecas/cantinas, instalações, edifícios e equipamento, tecnologias de informação e comunicação (TIC), etc..	6.1) com a qualidade do serviço prestado no bar, cantina, biblioteca, papelaria, reprografia,...: 100% dos EE estão SATISFEITOS e 100% dos alunos estão SATISFEITOS .	.) Melhorar a qualidade do serviço da cantina		40	40					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
7. Diferenciação de serviços na instituição, relacionada com as diferentes necessidades dos alunos (por exemplo, género, idade, capacidades, etc.).	7.1) a adequação dos serviços às necessidades dos alunos de acordo com a sua faixa etária, dificuldades económicas, de aprendizagem, problemas sociais,...) : 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS .	.) Manter a qualidade do Serviço		70	70					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		

Subcritério 6.1 Medições da percepção.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focos Group	Local	Pessoa de Contacto
8. Informação disponível e sua receção por parte dos alunos: quantidade, qualidade, fiabilidade, transparência, legibilidade, adequação ao grupo-alvo, etc.	8.1) a informação disponível aos alunos/EE : 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS 8.2) a acessibilidade, receção, qualidade e transparência da informação: 100% dos EE dos alunos estão MUITO SATISFEITOS	.) Manter a qualidade do Serviço		70	70					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
9. Frequência dos inquéritos de opinião dos alunos sobre a instituição.	9.1) a frequência com que são feitos inquéritos de opinião: 100% dos EE e dos alunos estão INSATISFEITOS	.) Realização sistemática de Inquéritos de satisfação aos alunos e EE .) Desenvolver metodologia e instrumentos para aferir a satisfação		11	11					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		
10. Nível de confiança pública para com a instituição e os seus produtos/serviços.	10.1) o nível de confiança da comunidade para com o Agrupamento relativamente às suas ofertas e serviços: 100% dos EE e dos alunos estão MUITO SATISFEITOS	.) Manter o nível de confiança		70	70					Nº de EE presentes: 10; Nº de alunos presentes: 11		

Subcritério 6.2 Medições do desempenho.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação
Resultados relativos ao envolvimento								
1. Grau de envolvimento dos alunos e das outras partes interessadas na conceção e conteúdo dos cursos de formação e/ou conceção de processos de tomada de decisão.	.) O grau de envolvimento dos alunos e dos EE é bastante positivo, uma vez que: no <u>Pré-Escolar</u> e <u>1ºCEB</u> : 100% dos EE estão presentes nas reuniões para as quais são convocados e envolvem-se nas atividades/projetos, sempre que solicitados; no <u>2º/3º CEB</u> e <u>Sec.</u> : 80% dos EE comparecem nas reuniões para as quais são convocados; no <u>SPO</u> : 50% dos alunos envolvem-se nas atividades de orientação (9º); Os alunos e EE não foram ouvidos na conceção dos cursos de formação mas foram ouvidos na conceção dos documentos estruturantes: Regulamento interno, Projeto Educativo e Plano Plurianual de Atividades; Existe um elevado número de alunos que estão a ser acompanhados pelos SPO. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento.	.) Definir metodologia de recolha de dados relativos à participação dos alunos, EE e outras partes interessadas no funcionamento da instituição.		70	70	.)60 Atas de Conselhos de turma intercalares; .) 30 relatório de direção de turma; Atas de Conselho Geral; Atas de reunião de EE do pré escolar e 1ºCEB. Atas das reuniões de departamento, de Dts e sumários das reuniões de grupo.	.) Direção; SPO_ psicóloga; Coordenadora do Pré-Escolar; Coordenadora do 1ºCEB; coordenados de ciclo; professoras bibliotecárias.	
2. Número de sugestões recebidas e implementadas.	.) Existe um elevado número de sugestões que são recebidas, através dos DTs , das parcerias e APEE que são transmitidas oralmente à direção e são implementadas.	.) Criação de documento de registo das sugestões recebidas através dos DTs , das parcerias e APEE e monitorização da sua implementação;		31	31		Bar; bufete, bibliotecas, Direção Serviços administrativos; APEE; Secretaria PMA	X
3. Grau de utilização de métodos novos e inovadores para lidar com os alunos e outras partes interessadas.	.)O grau de utilização de métodos novos e inovadores é bastante positivo. Os alunos e EE envolvem-se nos vários projetos, Clubes e atividades proporcionadas pela Escola e seus Parceiros, como por exemplo: "Mergulhos diferentes", em parceria com a CMFF; PESES, em parceria com o Trilhos, Associação Viver Em Alegria, CSFF; ATL, em parceria com a Cáritas; CLAS; CLDS3G; Comissões Sociais de Freguesias; "Projeto Viver em Alegria", em parceria com a Associação Viver em Alegria, Gabinete de Comunicação; Biblioteca Aberta, "Fim de Semana com um livro"; Os alunos têm uma elevada adesão a todos os Clubes existentes e suas atividades; São dinamizadas atividades que promovem a transição para a vida pós-escolar a todos os alunos com CEI (30 alunos); A gestão recorre às parcerias para o financiamento de várias atividades de enriquecimento curricular que envolvem os alunos, nomeadamente na aquisição de alguns prémios que distinguem o mérito.			60	60	Plano plurianual de atividades (pg 14; 21 a 27)	Direção; Coordenadores de dep.; CDT; Coordenadora da Educação Especial; Assistente social; coordenador de projetos; Bibliotecas	
4. Indicadores de conformidade com os aspetos de género e diversidade (por exemplo: certos cursos orientados para homens/mulheres; diversidade na mobilidade internacional; organização de horários; envolvimento em painéis e conselhos, etc.) e com diversidade social e cultural no que respeita aos docentes/formadores e aos alunos.	.) Correspondência oficial em conformidade de género; Criação de cursos que orientados para a diversidade social: .) CEF_ 1; Cursos Vocacionais: 2; Cursos profissionais: 4 .)Projeto Pontes para a Inclusão			60	60		Direção	
5. Frequência das revisões regulares, conjuntamente com as partes interessadas, para monitorizar as suas necessidades de mudança e o grau em que as mesmas são satisfeitas.	.) Não existem	Monitorização das revisões regulares, conjuntamente com as partes interessadas.		10	10		Direção	
Resultados da acessibilidade da instituição								

Subcritério 6.2 Medições do desempenho.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação
1. Horário de abertura e tempo de espera, custo dos serviços, quantidade e qualidade da informação acessível, website, e importância dada ao acesso e comodidades, etc.	.) Não houve reclamações dos serviços prestados;	Manter a qualidade e eficiência dos serviços		100	100		Serv. Administrativo; Direção	
Resultados relativos à transparência da prestação de serviços e dos produtos								liga-se ao 4,4
1. Número de canais de informação e sua eficiência.	.) 13 canais de comunicação eficientes_ caderninho (pré-escolar); Caderneta, CTT, Email, moodle, telefone, Site da Escola, Linhas do Norte, blogs das Bibliotecas, meios de comunicação locais, plataformas do Desporto Escolar, placards de informação; GIAE online. Foi melhorada a divulgação das atividades do Agrupamento nos meios de comunicação locais e regionais.			70	70	Plano plurianual de atividades (pg 17). Jornais locais e regionais	Direção; coordenadora do Pré-Escolar e Coordenadora do 1ºCEB;	
2. Disponibilidade e precisão da informação .	.) 100%_Toda a informação está disponível nos canais de informação do Escola.	Manter a qualidade do serviço		100	100		Direção	
3. Disponibilidade de objetivos e resultados de desempenho da instituição.	.) Os objetivos e resultados da instituição são divulgados nos meios de comunicação institucionais e plataformas institucionais, mas não são de fácil acesso a alunos e EE. .) a Direção reconhece a necessidade de se proceder a uma análise de resultados e objetivos contextualizados com a caracterização da Escola e comparar com Escolas de características similares. Existe uma preocupação em fazer uma análise e divulgação dos resultados tendo em conta a caracterização do Agrupamento e em os comparar com Escolas de características similares. Comparação dos resultados do AEFN com os dados do Info Escola e do PNPSE.	.) Implementar sistematização de recolha e divulgação de dados		70	70	Relatórios do Info Escola e do PNPSE.	Direção	
4. Número de intervenções do Provedor de Justiça (no caso deste serviço existir).	.) Não aplicável			10	10			
5. Grau de esforços para melhorar a disponibilidade, precisão e transparência da informação.	Elevado grau de esforços no sentido de melhorar a disponibilidade e precisão da informação: Foi criado um novo meio de comunicação "Linhas do Norte" para divulgação das atividades da Escola, que está a ter um elevado grau de satisfação por parte de alunos e EE; Foram feitos melhoramentos dos Blogs e o site da Escola; Foi melhorado e alargado o serviço do Cartão Online; Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos. O objetivo foi agilizar a circulação da informação.			70	70		Direção	X
Resultados relativos aos níveis de qualificações e resultados								
1. Número de alunos que atingem níveis superiores de educação.	.)47% dos alunos dos cursos profissionais prosseguiu estudos .) em relação aos outros cursos não há sistematização da informação. Existe sistematização da informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.			70	70	Guião para análise de resultados dos Cursos Profissionais. Relatórios dos Cursos profissionais e vocacionais e dados de acesso ao Ensino Superior. Relatório de avaliação dos resultados escolares.	Direção	

Subcritério 6.2 Medições do desempenho.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação
2. Número de alunos que continuam o seu processo de aprendizagem ao longo da vida.	Existe sistematização da informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.			70	70	Relatórios dos Cursos profissionais e vocacionais e dados de acesso ao Ensino Superior. Relatório de avaliação dos resultados escolares.	Direção	
Resultados relativos à qualidade das atividades de ensino e formação e de outros serviços								
1. Oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social.	.)50% de taxa de empregabilidade dos alunos dos cursos profissionais. .)47% dos alunos dos cursos profissionais prosseguiu estudos .) são estabelecidas parcerias com várias empresas que criam mais oportunidades aos alunos no acesso ao mercado de trabalho	.) Definir e implementar metodologia de recolha de dados relativos às oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social.		40	40	Guião para análise de resultados dos Cursos Profissionais	Direção	
2. Conformidade com os padrões de serviço publicados (por exemplo, projetos sociais, culturais e educacionais, cartas de qualidade, carta de utilização das TIC, etc.).	Não aplicável			10	10		Direção	
3. Número e tempo de tratamento das reclamações.	.) 1 reclamação tratada, no prazo de 5 dias úteis, em conformidade com a legislação			91	91		Serv. Administrativo; Direção	
4. Gestão de documentos e tempo de tratamento (certificados, ficheiros, registos, cartões de estudante, etc.).	.)A Direção tem a intenção de criar um sistema de gestão de documentação. Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências: com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos. O objetivo foi agilizar a circulação da informação.			70	70		Direção	X

Subcritério 7.1 Medições da percepção	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
Resultados relativos à percepção global das pessoas com												
1. A imagem (auto-percepção) e o desempenho global da instituição (para a sociedade, alunos e outras partes interessadas).	100% dos colaboradores (PD e PND) estão satisfeitos com a imagem e desempenho global da instituição.			90	90					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
2. O envolvimento das pessoas na instituição, o processo de tomada de decisão e a consciencialização da sua missão, visão e valores.	PD (81%) e PND (30%) participa na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento. A reformulação do Projeto Educativo estendeu-se a toda a comunidade educativa.			70	70					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
3. O grau de envolvimento dos colaboradores nas atividades extracurriculares da instituição.	79% dos funcionários/PD propõem e realizam atividades extracurriculares; 100% dos funcionários/PND não propõe. O pessoal não docente tem colaborado nas atividades dinamizadas pelo Agrupamento. Esta colaboração é compensada com o reajuste do horário de trabalho.			80	80			X		Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
4. A consciencialização do pessoal quanto a possíveis conflitos de interesses (por exemplo, atitude de um docente que ensina um membro da sua própria família) e a importância do comportamento ético (no que respeita à propriedade intelectual).	PD 86% e PND 73% conhecem bem ou muito bem os seus deveres			80	80					Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
5. Os mecanismos de consulta e diálogo.	PD 79% PND 50% considera que a informação circula e a direção recolhe regularmente opiniões a ter em conta no funcionamento do agrupamento. Realizam-se, periodicamente, reuniões com o pessoal não docente.			70	70	Documentos referentes às reuniões com o pessoal não docente				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
6. A responsabilidade social da instituição.	PD 86% e PND 100% consideram que o Agrupamento dinamiza atividades de cariz social e participam voluntariamente			90	90					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
Resultados relativos à percepção da liderança e aos sistemas de gestão												
1. A capacidade da gestão de topo para dirigir a instituição (por exemplo, fixação de objetivos, alocação de recursos, avaliação do desempenho global da instituição, estratégia na gestão de recursos humanos, etc.) e comunicar estes aspetos.	PD 79% e PND 36% considera que a direção estabelece objetivos de forma clara, avalia a instituição, comunica-a aos seus colaboradores e faz uma gestão adequada dos recursos humanos. Discussão dos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos assistentes operacionais.	PD- Melhorar a gestão dos recursos humanos;		70	70	Documentos referentes aos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos assistentes operacionais.				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
2. A conceção e gestão dos diferentes processos da instituição.	PD 79% e PND 36% estão satisfeitos com a conceção e gestão dos diferentes processos da instituição. Foi atualizada a plataforma GIAE com as suas diversas valências; com realce para o Livro de Ponto eletrónico e o Programa Alunos.			70	70			X		Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
3. A divisão de tarefas e o sistema de avaliação relativamente às pessoas.	PD 32% e PND 41% estão satisfeitos coma distribuição de tarefas e com a sua avaliação. Foi elaborado um organograma do funcionamento dos serviços administrativos. A avaliação do pessoal não docente foi aceite por todos os intervenientes. Discussão dos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos assistentes operacionais. A nova redistribuição de tarefas teve em conta as competências profissionais de cada colaborador. Foi elaborado um organograma do funcionamento dos serviços administrativos. A avaliação do pessoal não docente foi aceite por todos os intervenientes. Discussão dos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos assistentes operacionais. A nova redistribuição de tarefas teve em conta as competências profissionais de cada colaborador.	Melhorar a distribuição de tarefas entre os colaboradores docentes		70	70	Organograma do AEFN. Documentos referentes aos conteúdos funcionais das assistentes técnicas e dos assistentes operacionais.				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		

Subcritério 7.1 Medições da percepção	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contato
4. O grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos.	PD 57% e PND 46% considera que é frequente o reconhecimento dos esforços individuais e de equipa por parte da direção	Melhorar o reconhecimento e a valorização dos esforços individuais e de equipa		50	50					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
5. A abordagem da instituição face às mudanças e às inovações.	PD 61% e PND 69%considera que o Agrupamento se adapta satisfatoriamente à mudança e à inovação e participa nos planos de melhoria da escola	A abordagem da instituição face às mudanças e às inovações.		70	70					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho												
1. O clima de trabalho (por exemplo, como lidar com conflitos, reclamações ou problemas pessoais, assédio moral na instituição) e a cultura geral da instituição (por exemplo, como lidar e promover o intercâmbio entre departamentos, faculdades, categorias, etc.).	Clima de trabalho é bom PD (79%) e PND(91%) , o trabalho de equipa e espírito de entre ajuda e partilha de experiências é muito bom PD(93%) e PND (82%) Os colaboradores podem dar a sua opinião e são escutados PD (71%) PND (64%)	Melhorar o ambiente de trabalho PD; Os colaboradores podem dar a sua opinião e são escutados .		80	80					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
2. Abordagem das questões sociais (por exemplo, flexibilidade do horário de trabalho, conciliação da vida pessoal e profissional, proteção na saúde, conforto no local de trabalho).	PND (72%) considera que há flexibilidade no horário de trabalho e que a gestão dos recursos humanos permite conciliar a vida familiar com a vida profissional ; 54% sentem-se confortáveis no seu local de trabalho			60	60					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
3. Tratamento de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, equidade de tratamento e de comportamento na instituição.	PD (86%) considera que há equidade e igualdade nas condições de trabalho; PND (45%) considera que há equidade e igualdade nas condições de trabalho	Melhorar as questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, equidade de tratamento e de comportamento na instituição.		60	60					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
4. Disposição do local de trabalho e condições ambientais de trabalho.	PD (75%) e PND (93%) consideram que as instalações do agrupamento são boas e gostam de trabalhar na escola;			90	90					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-		
Resultados relativos à motivação e satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências												
1. Desenvolvimento sistemático da carreira e competências.	PD (63%) e PND (27%) participam e sugerem ações de formação dinamizadas pelo agrupamento	Propor a realização ações de formação adequadas às necessidades do agrupamento e aumentar participação dos		40	40					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
2. Incentivo e empowerment.	100% do PD e PND sente que a direção apoia a tomada de iniciativa, mas não promove	Promover a tomada de iniciativa		50	50					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-		
3. Acesso e qualidade da formação em relação com os objetivos estratégicos da instituição.	PD (35%) e PND (27%) estão satisfeitos quanto à formação proporcionada pelo Agrupamento. Reuniões periódicas com o pessoal não docente e docente onde são sugeridas áreas de formação que são integradas no plano de formação do AEFN. Existência de um representante do AEFN no Centro de Formação.	Proporcionar mais formação adequada aos colaboradores		50	50	Documentos referentes às reuniões com o pessoal não docente.				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		

PONTUAÇÃO

68,9

Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)
A taxa de absentismos dos colaboradores é baixa. Há rotação do PND apenas por razões de saúde. Não existem reclamações. Adesão à greve dos colaboradores PND é elevada. Sempre que ocorre uma greve há monitorização das taxas de adesão feita pelos serviços administrativos e enviada para os serviços centrais.	Monotorização das taxas de absentismo do PD e PND. Monitorização da natureza das faltas por doença.		40	40
Há algumas propostas de inovação por parte dos colaboradores (PD e PND) Há grupos internos de discussão nos colaboradores PD	Monitorização das propostas de inovação. Promover a criação de grupos internos de discussão nos colaboradores (PD e PND)		10	10
Há a intenção de criar indicadores sobre a avaliação das pessoas e das ações de formação.	Criação de indicadores sobre a avaliação das pessoas e das ações de formação.		5	5
Existe algum envolvimento por parte dos colaboradores (PND e PD)	Quantificação do envolvimento nas atividades de melhoria		10	10
100% dos colaboradores (PD e PND) utilizam as TIC			90	90
Não existem indicadores sobre a taxa de participação em ações de formação e as taxas de sucesso.	Criação de indicadores sobre a frequência e a avaliação das ações de formação.		0	0
Não existem reclamações			90	90
É frequente o reconhecimento dos esforços individuais(PD 57% e PND 46% considera que é frequente o reconhecimento dos esforços individuais e de equipa por parte da direção)			50	50
Não há registo de dilemas éticos			90	90

Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
Registos de assiduidade, livro de reclamações... Documentos de registo.		X				
	Direção-Avaliação de pessoas: existência de inquéritos e de propostas de inovação					
	Direção-Avaliação de pessoas: averiguar se existe documento síntese (estatística) contendo informação sobre frequência de ações de formação e suas avaliações					
				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
	Direção-Avaliação de pessoas: averiguar se existe documento síntese (estatística) contendo informação sobre frequência de ações de formação e suas avaliações					
	Direção: área de alunos					
				Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
	Direção: área de alunos					

Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
Os colaboradores participam voluntariamente com bastante frequências nas atividades de responsabilidade social ao longo do ano.(PD 86% e PND 100% consideram que o Agrupamento dinamiza atividades de cariz social e participam voluntariamente)	monitorizar o nº de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social		60	60					Painel 1-PND -(Pré-Escolar; 1º CEB; escola PMA; escola CT e SPO) Painel 2-PD-(Pré-Escolar; 1º CEB; 2º/3ºCEB-Escola PMA; 3ºCEB/SEC-Escola CT)		
44,5											

Subcritério 8.1 Medições da percepção.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. Consciência pública do impacto das realizações da instituição de ensino e formação na qualidade de vida dos cidadãos/clientes, como por exemplo: educação sobre saúde; apoio a atividades desportivas e culturais; participação em ações de ajuda humanitária; distribuição de refeições, que sobraram nos restaurantes, a pessoas mais desfavorecidas; fornecimento de produtos e serviços a pessoas socialmente vulneráveis tais como cidadãos idosos; organização de eventos culturais abertos ao público. Outros exemplos de impacto na qualidade de vida incluem a mobilidade, tráfego rodoviário, transportes públicos, acessibilidade de ciclistas e peões.	Trabalho conjunto com as Associações de Pais na dinamização de Ações destinadas às famílias para melhorar comportamentos dos alunos. - A escola dinamiza ações de promoção de valores e competências socio-emocionais –(Clube Solidarietà. Programa Eco- Escolas, Projeto PESES, Projeto EPIS.... - Atividades desenvolvidas no desporto escolar. Realização de reuniões com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento. - A escola é um eixo fulcral na vida de alunos mais desfavorecidos da zona em que se insere (PMA/CT) - A escola divulga à comunidade escolar as suas atividades no jornal on-line “ Linhas do Norte” - A escola adaptou o seu horário de funcionamento (abertura e encerramento) às necessidades dos alunos/famílias - Limpeza das escola	Aumento do número de cacifos para os alunos da escola PMA		80	80	Reuniões camarárias com os responsáveis pelas redes de transportes escolares e mails para o correio eletrónico institucional do AEFN.				Encarregados de Educação Encarregados de Educação Parceiros	Escola Sede	
2. Percepção da reputação da instituição (por exemplo, como empregadora ou contribuinte para a sociedade a nível local ou mais geral).	Boa reputação do Agrupamento na comunidade/concelho Alunos que estagiam em diferentes instituições/empresas do concelho, revelam-se excelentes pessoas. Realização de reuniões com as entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento. Existe sistematização da informação relativa ao prosseguimento de estudos por parte de todos os alunos do ensino secundário.	Aumento de cacifos para os alunos da escola PMA		80	80	Relatórios dos Cursos profissionais e vocacionais e dados de acesso ao Ensino Superior. Relatório de avaliação dos resultados escolares.						
3. Percepção do impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional ou internacional (por exemplo, criação/atração de pequenas empresas na área circundante tais como snack bares, centros de cópias, livrarias, quiosques e papelarias, criação de estradas públicas ou transportes públicos que também sirvam os agentes económicos existentes).	A implantação da escola trouxe algum impacto económico local implícito à implantação da escola PMA – Piscina Municipal CT – Parte habitacional periférico aumentou			51	51							
4. Percepção da abordagem às questões ambientais (por exemplo, percepção da pegada ecológica, gestão da energia, consumo reduzido de água e eletricidade, proteção contra a poluição sonora e atmosférica, estímulo à mobilidade através do transporte público, gestão dos resíduos potencialmente tóxicos, etc.).	A escola desenvolve mecanismos relativamente a questões ambientais de forma contínua: quer ao nível da promoção de atividades, quer ao nível da tomada de decisões (lâmpadas led, redução de gastos energéticos com impressoras, água..)	Instalação de painéis fotovoltaicos Promoção de maior número de visitas de estudo a estações de tratamento de residuais destinadas a toda a comunidade escolar		80	80							
5. Percepção do impacto social em termos de desenvolvimento sustentável a nível local, regional, nacional e internacional (compra de produtos provenientes do comércio justo, reciclados ou recicláveis, utilização e/ou produção de energia renovável, etc.).	Imposições legais (compras públicas)	Imposições legais (compras públicas)		100	100							

Subcritério 8.1 Medições da percepção.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Percepção do impacto social sobre a qualidade da participação democrática dos cidadãos a nível local, regional, nacional e internacional (por exemplo, organização de conferências abertas sobre assuntos políticos complexos, visitas a antigos campos de concentração, etc.)	A escola dinamiza um trabalho com muita qualidade ao nível dos projetos globais em que está envolvida A escola dinamiza ações/palestras com elementos externos A escola desenvolve muito bom trabalho envolvendo os alunos em diferentes áreas Realização do Sarau- possibilita a divulgação de potencialidades dos alunos envolvendo-os e estimulando-os a desenvolver diferentes competências			80	80							
7. Percepção do público sobre a abertura e transparência da instituição e o seu comportamento ético (por exemplo, garantir o acesso de todos à formação tendo em devida conta as diferenças sociais, económicas étnicas ou culturais e as circunstâncias individuais).	A escola é muito inclusiva e democrática, não se verifica separação/segregação de alunos, os professores manifestam grande preocupação em responder adequadamente à diferença A escola desenvolve esforços constantes em acompanhar devidamente os Encarregados de Educação. Foi colocada no AEFN uma psicóloga a 1/2 tempo.	Aumentar e diversificar os recursos humanos técnicos mais específicos - psicólogo, terapeutas...		90	90			x				
8. Percepção do envolvimento na comunidade local, na qual a instituição está inserida, através de apoio financeiro ou de outra natureza, organizando eventos e atividades culturais ou sociais, etc.	A escola dinamiza/ organiza ações que visam a participação da comunidade local			80	80							
9. Percepção da imagem da instituição, na cobertura realizada pelos meios de comunicação social, no que respeita à sua responsabilidade social.	Insatisfação a nível geral da comunidade escutada A divulgação / informação recebida na sociedade ao nível de atividades/projetos desenvolvidos pela escola, é inferior à de outras escolas locais. Aumento do número de artigos publicados na imprensa local e regional. Maior envolvimento da Coordenação de Projetos na função de intermediária com a comunicação social. Foi feita a atualização do layout da página eletrónica do AEFN o que permitiu uma visualização mais fácil e atempada das atividades do PAA. Passaram a ser disponibilizadas as evidências digitais da realização atividades realizadas em todo o agrupamento.			80	80	Jornais locais e regionais.						
10. Percepção da capacidade da instituição de se adaptar às mudanças no ambiente social/tecnológico/económico/político (por exemplo, mudanças nas ferramentas tecnológicas, número crescente de migrantes, mudanças geopolíticas, etc.).	A escola tem evidenciado muito boa capacidade em acompanhar, promover e inovar de forma a responder às mudanças sociais, promovendo uma boa evolução ao nível do uso de ferramentas tecnológicas			80	80							
PONTUAÇÃO		80,1										

Subcritério 8.2 Medições do desempenho.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. As atividades da instituição para preservar e sustentar os recursos (por exemplo: presença de fornecedores com perfis socialmente responsáveis; grau de cumprimento com os padrões ambientais; rácio da utilização de materiais reciclados; rácio de utilização de meios de transporte amigos do ambiente; importância dada à redução dos inconvenientes e danos provocados pelos ruídos; importância dada à redução na utilização dos recursos energéticos e naturais, água, gás, eletricidade, etc.)	A escola desenvolve atividades para promover um desenvolvimento sustentável Desenvolve práticas de seleção de resíduos com a instalação de alguns pontos de depósito (pilhas, toners). Obras na escola Cristina Torres financiadas pela autarquia em parceria com o Ministério da Educação. Instalação de lâmpadas led na escola PMA. Promove a seleção e separação de resíduos – presença de ecopontos junto da maioria das escolas do Agrupamento Colocação de fluxómetros em vez de torneiras Privilegia a utilização de gás natural Instalação de lâmpadas led Melhorou circuitos elétricos	Aquecimento de salas e água através do uso de gás natural Instalação de sistemas de rega automática Instalação de lâmpadas led na escola PMA		80	80		Chefe Serviços Adm. Diretor	X				
2. Número e qualidade das relações com as autoridades locais, grupos e representantes da comunidade.	A escola desenvolve parcerias com a comunidade através do estabelecimento de 33 protocolos que facilitam a existência de respostas mais céleres face a algumas necessidades e possibilitam melhorias na sua economia Possibilidade de redução de custos (Navigator – papel) (Prémios - CT) (Contentores Silvas – PMA)			80	80	PAA	Diretor					
3. Grau e importância da cobertura positivo e negativo dos meios de comunicação (número de artigos, frequência, âmbito e conteúdo).	Foram enviados artigos para a comunicação social, mas na maioria das ocasiões, não foram publicados. A escola na sua nova Gestão, optou por uma visão mais integradora de todo o Agrupamento, descontinuando as duas publicações mais conotadas com as escolas de maiores dimensões e impulsionado a publicação on-line “Linhas do Norte” A criação de “Linhas do Norte” dinamizado pelo Clube de Jornalismo, surge com o objetivo de criar um modelo de comunicação, uniformizador de toda a escola, através de diferentes links/redes sociais, que redirecionam os usuários para um melhor conhecimento da escola (atividades, projetos, respostas educativas) Aumento do número de artigos publicados na imprensa local e regional. Maior envolvimento da Coordenação de Projetos na função de intermediária com a comunicação social.	Monitorizar o grau positivo e negativo e a importância da cobertura dos meios de comunicação (número de artigos, frequência, âmbito e conteúdo)		70	70	Jornais locais e regionais		2 Professoras da BE, Subdiretora – coordenador de Proj.				

Subcritério 8.2 Medições do desempenho.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
4. Apoio dedicado a cidadãos socialmente desfavorecidos (estimativa do custo deste apoio, número de beneficiários, percentagem de pessoas desfavorecidas empregadas, importância das infraestruturas dedicadas a cidadãos desfavorecidos, etc.).	Recurso ao SASE – 33% a 35% dos alunos reforço alimentar apoio na compra de manuais e material Clube de Solidariedade A TSSS dinamiza apoios famílias de inúmeras maneiras (atribuição de cabazes ...) (97 alunos apoiados) A escola recorre à contratação no âmbito do Programa de inserção social e integra colaboradores com algumas problemáticas de ordem física e social. - 3	Criação de instrumentos de medida para análise dos resultados		80	80		Chefe Serviços Adm. Diretor					
5. Número/tipos de ações/campanhas para promover uma política de diversidade e de integração e aceitação de minorias étnicas (por exemplo, número e qualidade de programas/projetos específicos para minorias étnicas, percentagem de pessoas de minorias étnicas empregadas, etc.).	A escola desenvolve ações diversificadas para promover políticas de inclusão/integração de minorias. Ações com CLAS Ações com pais Programa Eco escolas integra uma Eco-brigada de alunos com CEI (necessidades educativas especiais) Projeto EPIS A BE-A dinamiza ações para promoção da educação para a cidadania	Trabalhar a orientação vocacional mais precocemente Criação de instrumentos de medida para análise dos resultados		80	80		Diretor	2 Professoras da BE, Subdiretora – coordenador de Proj.				
6. Importância e qualidade do apoio a projetos internacionais de desenvolvimento e participação dos colaboradores e alunos em atividades filantrópicas (por exemplo, número de projetos comemorativos ou de voluntariado orientados para a caridade, número de voluntários, etc.).	A escola promove o envolvimento em projetos de âmbito internacional, na capacitação de alunos (Erasmus+) Ano letivo 2015/2016 - 4	Estabelecer redes para o desenvolvimento e cooperação mais eficiente através do uso da Plataforma Virtual de geminação		60	60			2 Professoras da BE, Subdiretora – coordenador de Proj.				
7. Importância e qualidade do conhecimento e permuta de informações com outras organizações (por exemplo: número de conferências abertas organizadas; número de intervenções em seminários nacionais ou internacionais; serviços de avaliação e consultadoria para negócios e empresas, participação em júris de seleção ou painéis nas administrações, etc.).	A escola promove a partilha de saberes em parceria com outras entidades. Partilha de saberes com outras escolas - benchmarking (Goltz de carvalho, AFMPinto) LCDs+ ANO, Viver em alegria, GIS Programa Trilhos) Promove a formação através de formadores Pro Bono A BE e o Museu Municipal desenvolvem ações regulares com a cedência de transportes de alunos efetuada pela CMFF Os serviços especializados de Ed Esp e os SPO desenvolvem atividades com o HDFF /UDIA para facilitar o conhecimento das problemáticas de alunos Casino- Exposições/doações Participação na MOVE - 3	Criação de instrumentos de medida para análise dos resultados		80	80		Diretor	2 Professoras da BE, Subdiretora – coordenador de Proj				

Subcritério 8.2 Medições do desempenho.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
8. Programas de prevenção junto dos alunos/formandos, cidadãos /clientes e colaboradores quanto aos riscos para a saúde e acidentes (por exemplo, número/tipos de triagem/análises e programas de educação nutricional, número de beneficiários e rácio custo/qualidade destes programas, etc.).	A escola dinamiza: Programas/projetos, para prevenção de saúde e acidentes, destinados à comunidade educativa. CLAS - (5) Proteção Civil – “ 1os Socorros”, Simulacro, SPO – Ações sobre Bullying PESES – Internet segura , comportamentos de risco/aditivos, combate à obesidade, educ sexual, doação de sangue, Eco - escolas	Criação de instrumentos de medida para análise dos resultados		80	80			2 Professoras da BE, Subdiretora – coordenador de Proj				
9. Resultado das medições da responsabilidade social: para obter feedback sobre os resultados do desempenho da responsabilidade social, através das agências de notação extrafinanceiras de modo a clarificar onde se possam efetuar novos progressos na estratégia de sustentabilidade.				0	0							
PONTUAÇÃO	76,3											

Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
1. O nível de qualidade dos serviços ou produtos prestados em relação aos padrões e regulamentos. Por exemplo, os resultados das avaliações dos níveis de competência dos alunos/formandos (Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos/European Credit Transfer System (ECTS) e European Credit Transfer for Vocational Education and Training (ECVET), PISA2).												
2. Resultados em termos de output (quantidade e qualidade na prestação de serviços e produtos, como por exemplo: 1.o número de estudantes inicialmente inscritos e o número de estudantes que se diplomaram;2. taxa de estudantes que realizaram o exame final;3. taxa de admissões/insucesso para o nível seguinte;4. número de atividades de ensino personalizado;5. inclusão de alunos desfavorecidos;6. atividades para valorizar a excelência, etc.).	1.Taxa de conclusão em anos terminais de Ciclo(gráficos 1 a 5): respetivamente nos anos letivos 2012/2013; 2013/2014 e 2014/2015: 1º Ciclo- 96,8%; 100% e 100% - superior à taxa nacional ; 2º Ciclo:88,7%, 88,7% e 96,4%- superior taxa nacional ; 3º Ciclo: 81,2%,79% e 91,9%- superior à taxa nacional com exceção de 2013/2014 ; Ensino Secundário: CCH- 88,6%,79,1%, 90,7%- superior à taxa nacional ; CP- 87%,97,6% , 85,4% ligeiramente inferior à taxa nacional, com exceção de 2013/2014; 2. Taxa de alunos admitidos à prova final de ciclo/ exame nacional nas diferentes disciplinas sujeitas a avaliação externa (gráficos 6 e 7) - ensino básico: com pequenas oscilações e sempre acima dos 90% em todos os anos terminais de ciclo; ensino secundário: a taxa apresenta uma tendência estável e situa-se acima de 90% nas disciplinas de Geografia A, Português e Literatura; nas disciplinas de Economia A, Matemática A, Biologia A e História A apresenta uma inflexão negativa em 2013/2014 mas com resultados próximos dos 90% ; a disciplina de Físico-Química A apresenta uma tendência decrescente ao longo dos 3 anos letivos. ; 3. Identificação da taxa de admissão/para o nível seguinte em anos terminais de Ciclo (gráfico 8) respetivamente nos anos letivos 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015:pré-escolar- 50%, 42% e 49%; 4º Ano -50%,42% e 49%; 9º Ano:Pma- 21%,40% e 43%,CT-dados não disponíveis em 2012/2013, 86% e 59%.			90	90	1. Documento da apresentação do Diretor" a construir um caminho", no âmbito da avaliação externa gráfico. Documento "Resultados académicos" - compilação de todos os documentos sobre resultados escolares por período e ano letivo desde 2012/13 a 2014/15. 2.Plataforma MISI ;3. Gráficos do documento de apresentação do Diretor no Conselho Pedagógico " Dados de contexto", no âmbito da avaliação externa; 4.PAAPI- plano de atividades de acompanhamento individual ;7.atas dos conselhos de turma e placards de divulgação ; página web do AEFN e comunicação social local; Ata do CP 25 de nov. de 2015;Projeto Educativo; RI. Atas das reuniões de departamento, grupo e DTs. Documentos dos SPO.	Técnica Superior de Serviço Social					

Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
	4. existência de mecanismos de recuperação das aprendizagens (aulas de apoio ao longo do ano letivo e específicas para preparação de provas/ exames finais; planos de recuperação com aulas de apoio e atividades de ensino personalizado) 5. Acompanhamento de alunos pelo programa EPIS-taxa de sucesso destes alunos , respetivamente na Escola CT e PMA: 2012/2013: 66,5% e 66,7% ; 2013/2015: 41,7% e 100%; 2014/2015:87,5%e 100%; Clube da solidariedade; atribuição de calculadora gráfica por parte de empresa CASIO aos melhores alunos com ASE, por indicação dos SPOS; atribuição de suplemento alimentar ; atribuição de vestuário e de bolsa de mérito aos alunos com ASE; 6. Existência de quadro de honra e de mérito ; inclusão de alunos do ensino secundário nos prémios do Rotary Clube ; entrega de diplomas de mérito e de certificados de participação em atividades extracurriculares arquivados no processo dos alunos; participação de alunos em projetos nacionais: Prémio Nacional da Leitura, Olimpíadas da Matemática, da Biologia, da Língua Portuguesa, da Economia, Canguru Matemático Sem Fronteiras. ; Desporto escolar- participação em diversas modalidades e divulgação dos resultados dos alunos; Prémio Literário Cristina Torres (anual). Divulgação da percentagem de alunos colocados na 1ª fase: 2012/2013: 95%;2013/2014:90%; 2014/2015:94% e da percentagem de alunos colocados no curso correspondente à primeira opção: 2012/2013:64% ; 2013/2014:72% e 2014/2015: 58%. Discussão alargada para apresentação de propostas para a captação de alunos para o Agrupamento. Está a ser feito por parte dos SPO um levantamento das											
3. Resultados em termos de outcome (efeitos do output dos serviços e produtos prestados na sociedade e nos beneficiários diretos, como por exemplo taxa de alunos integrados no nível de educação seguinte ou no contexto socioeconómico, etc.).	Relativamente aos Cursos Profissionais a escola acompanha a integração dos alunos no mercado de trabalho e/ou no prosseguimento de estudos: CPTAL (2010/2013)-33% dos alunos ingressaram no ensino superior e 67% no mercado de trabalho ;TAGD(2012/2015)-42% dos alunos ingressaram no ensino superior, 25% no mercado de trabalho; CPTAL(2012/2015)-46% ingressaram no ensino superior, 15% no mercado trabalho.	Acompanhamento dos alunos que terminam um ciclo de estudos e prosseguem estudos noutra estabelecimento de ensino, a nível superior ou ingressam no mercado de trabalho, excluindo cursos profissionais;		70	70	Tabela arquivada no dossier dos cursos vocacionais	Coordenadora dos Cursos vocacionais e profissionais					
4. Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos entre as autoridades e a instituição.	O AEFN tem protocolos com pelo menos 34 empresas/ instituições da região relacionados com os Cursos Profissionais e no âmbito da formação em contexto de trabalho (FCT) . Tem também contratos de aluguer do Gimnodesportivo com algumas instituições da região(Casa de Pessoal do Hospital Distrital da Fig. da Foz; Sporting Clube da Fig. , Big Foot, Escola de Futsal S. Tomé). Todos os contatos são cumpridos a 100%.			70	70	Tabelas das parcerias estabelecidas entre a escola e diversas instituições públicas e privadas no âmbito do POPH	Direção					
5. Resultados das inspeções e auditorias efetuadas aos outputs e outcomes.	Não é possível responder, pois entre o ano letivo 2012/2013 e o presente o AEFN não foi alvo de qualquer atividade inspetiva e de auditoria sobre o item. A equipa de avaliação externa da IGE visitou o AEFN no presente ano letivo entre os dias 9 e 12 de maio.											

Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Observação	Questionário	Focus Group	Local	Pessoa de Contacto
6. Resultados do benchmarking (análise comparativa) em termos de outputs (posicionamento da instituição comparado com outras) e outcomes (grau de impacto da integração de boas práticas nos resultados externos).	O AEFN, ao nível do Conselho Pedagógico e dos Departamentos, faz uma análise comparativa, por disciplina, entre os resultados da avaliação interna, os resultados obtidos pelo AEFN nas avaliações externas e destes com os resultados nacionais (gráficos 20 a 40) ;a análise do posicionamento do AEFN no ranking nacional e comparação com resultados concelhios é feita de forma informal. No âmbito da avaliação externa foi feita a comparação dos resultados académicos do AEFN com escolas de contexto análogo e a análise dos indicadores de progressão que compara os resultados académicos dos alunos do final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa (gráficos / tabelas AEFN e escolas de contexto análogo). Comparação dos resultados do AEFN com os dados do Info Escola e do PNPSE.				91	1. Documento "Resultados escolares-avaliação interna versus avaliação externa "; ata do Conselho Pedagógico de 7 de Janeiro de 2015 ; Documento da apresentação do Diretor" A construir um caminho", no âmbito da avaliação externa. Relatórios do Info Escola e do PNPSE.						
7. Resultados da inovação de serviços/produtos na melhoria dos impactos.	Economia de tempo na circulação/ despacho de documentos; facilidade de contactos entre Encarregados de Educação e a escola. Utilização do sistema GIAE pelas partes interessadas. Divulgação das atividades do AEFN através da página web da escola e do facebook. Reprografia online.			90	90		Entrevista com a Direção					

PONTUAÇÃO

82,2

Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Pessoa de Contacto	Observação
1. Resposta dos líderes aos resultados e conclusões das medições, incluindo a gestão do risco.	Câmaras de vídeo vigilância nos espaços envolventes; Risco de perda de alunos para outras escolas; Diversificação de ofertas formativas para evitar o abandono escolar ; Taxa de abandono escolar: com exceção do CEF cuja taxa se situou nos 9,5% a taxa é residual para os restantes anos curriculares:-apresenta um máximo em 2012/2013 em todos os ciclos- 1ºCiclo-4%,2ºCiclo-2,3%,vocacional-2,2%;3ºCEB,ensino regular-1,4% ; CCH- quase inexistente (gráfico 40) ; acompanhamento pelos SPO de alunos em risco de abandono/ retenção por encaminhamento do Diretor de Turma; participação na Mostra de Ofertas Vocacionais.	Risco de perda de alunos para outras instituições de ensino- identificar as razões que levam os alunos a não continuar o percurso escolar no AEFN- gráfico 8.	80		80	atas de CT- 7º A CT - 20 junho de 2014 ; ;relatórios de avaliação interna de resultados escolares de final de período ;ata do CP de 22 de maio 2014 , tabelas das estatísticas das medidas disciplinares.			
2. Eficiência da instituição em gerir os recursos disponíveis (1,por exemplo, custo por estudante),2, incluindo a gestão de recursos humanos,3. gestão do conhecimento e equipamentos/instalações de forma otimizada (input versus output).	1, Custo por estudante (em euros): 2012/2013- 4839,00 eur;2013/2014-4926,00; 2014/2015- 4797,00. 2.Redistribuição do serviço docente quando tal se verificou necessário; Inclusão dos apoios que não estavam contemplados nos horários dos docentes; Supervisão e reelaboração de horários do pessoal não docente (de todos os níveis de ensino); 3.Mudança das instalações da Biblioteca da ESCT para o Bolco A o que permitiu aumentar em aproximadamente 100% a frequência dos alunos.	Aumentar a área das instalações da Biblioteca .	80		80	1.Documento de apresentação do Diretor no âmbito da avaliação externa . 3.análise dos registos da Biblioteca.	Entrevista a realizar com a Direção	professora bibliotecária - Isabel Sousa	

Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Pessoa de Contacto	Observação
3. Resultados das melhorias do desempenho e inovações dos produtos e serviços.	Todas as salas da PMA e da CT estão equipadas com computador e vídeo-projetor que permite rentabilizar as aulas em termos de recursos materiais, diversificação de estratégias e de tempo; substituição da iluminação das salas e projetores do parque de estacionamento (CT) por lâmpadas led que permitem reduzir o consumo em cerca de 92%.A instalação de fluxómetros permitiu um consumo mais racional da água, aquecimento da água com gás natural permitiu reduzir os custos. A utilização do correio eletrónico e da plataforma moodle facilitou a comunicação entre docentes, alunos e a partilha de materiais, a informatização dos serviços administrativos, a existência da reprografia online permitiu a agilização dos serviços, reduzir a burocracia e consequente economia de tempo e de custos.		90		90				X
4. Resultado de benchmarking (análise comparativa) – bench learning ou benchmarking interno, ou seja, grau do impacto da integração de boas práticas nos resultados internos.	Os departamentos analisam os resultados da avaliação interna e definem estratégias de atuação para as turmas onde se verificam taxas de sucesso inferiores a 65%. A Direção propôs a realização de reuniões do delegado de grupo, coordenador de Departamento e professor de qualquer disciplina cuja taxa de insucesso se situasse abaixo dos 65% para redefinição de estratégias que levaram ao melhor desempenho por parte dos alunos. Gráficos , por ano curricular, correspondentes à taxa de transição e comparação com resultados nacionais (gráficos 33 a 40)		90		90	Relatórios trimestrais dos resultados escolares de avaliação interna; ata de CP 22 de janeiro de 2016; relatório dos "Resultados internos versus externos" de 2012/2013;2013/2014 e 2014/2015.			

Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Pessoa de Contacto	Observação
5. Eficácia das parcerias e atividades conjuntas (número de parcerias com organizações externas; número de soluções inovadoras derivadas de parcerias; número de atividades de melhoria realizadas com os parceiros; melhorias relacionadas com os desempenhos dos fornecedores e poupanças daí derivadas).	Parceria com o Casino da Figueira da Foz- Atribuição dos prémios para o " Prémio Literário Cristina Torres"; Parceria com a Soporcel- oferta de um tonelada de papel com consequente redução de custos para o AEFN; Compras efetuadas através da plataforma das compras públicas permite a obter orçamentos e seleção do melhor fornecedor em termos de custos e de qualidade de serviço. No âmbito dos Cursos Profissionais o AEFN estabeleceu protocolos com pelo menos 34 instituições permitindo a concretização da formação dos alunos em contexto de trabalho; Protocolos entre o AEFN com as instituições " Viver em alegria",CLDS e GIS permitiu candidaturas a projetos financiados que revertem a favor das famílias de alunos carenciados.	Criar metodologia de recolha de avaliação de eficácia das parcerias e atividades conjuntas - gabinete de qualidade.	60		60	Atas 5 e 10 CP 2014; tabela facultada pela coordenadora dos C. Profissionais; ata CP nº6 abril de 2016	Coordenadora dos Cursos Profissionais e Vocacionais		
6. Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, reduzir a carga administrativa e melhorar a qualidade do serviço prestado (por exemplo, custos reduzidos, menos burocracia, trabalhar conjuntamente com outros prestadores, interoperabilidade, economia de tempo).	Uso de cartões eletrónicos- 100% das compras efetuadas pelos funcionários (docentes e não docentes) e pelos alunos são feitas com o cartão eletrónico;100% dos docentes utiliza ao correio eletrónico ; constituição dos dossiers digitais de grupo e de Departamento, de direção de turma; facilidade na partilha de materiais; formação dos assistentes operacionais nos programas GIAE, POC Educação, Word, Excel, CONTAB ;Formação de professores para utilização da plataforma mooodle. Estas inovações permitiram tornar todos os serviços mais eficientes.		80		80				X

Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência.	Pontos Fortes / EVIDÊNCIAS	Áreas de MELHORIA	Tendência	Metas	Pontuação (média automática)	Análise Documental	Entrevista	Pessoa de Contacto	Observação
7. Resultados das medições, através de inspeções e auditorias sobre o funcionamento da instituição (controlos intermédios efetuados à formação anual, gabinete interno de qualidade, avaliações efetuadas por peritos externos, etc.).	Resultado da auditoria ao Curso Profissional Técnico de Análise Laboratorial- 2012-O Dossier técnico-pedagógico do curso analisado encontrava-se na sua generalidade, em conformidade com o estipulado no art.º 32º do D.R. 84-A/2007, tendo sido aconselhados a retificação de alguns itens .O processo contabilístico-financeiro encontrava-se, em conformidade com o estipulado no art.º 31º do D.R. 84-A/2007.	Criação de gabinete interno de qualidade	70		70	Relatório de auditoria efetuada aos Cursos Profissionais/ vocacionais; ver ata CP			X
8. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do sistema de gestão da qualidade (prémios de excelência, ISO, SeQuAls, Proza, Equis, etc.).	Desenvolvimento do modelo de avaliação CAF para melhoria do desempenho do AEFN.		10		10	Consultar PAA; atas de departamento e Conselhos de Turma			
9. Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira e os orçamentos e o cumprimento dos objetivos financeiros.	Não é possível responder, pois entre o ano letivo 2012/2013 e o presente o AEFN não foi alvo de qualquer atividade inspetiva e de auditoria sobre o item.						Entrevista com a Direção e com a Chefe dos Serviços Administrativos.		
10. Custo-eficácia: resultados externos (outcomes/impactos) alcançados ao menor custo possível (por exemplo, custo global para o número de diplomados empregados no contexto socioprofissional na área escolhida, comparado com o número de diplomados que procuram emprego ou estão empregados num setor profissional diferente da área escolhida, etc.).	A taxa de alunos que ingressaram no ensino superior na 1ª fase tem-se mantido elevada e com pequenas variações. : 2013-95% ; 2104-90%; 2015-94%. Dos alunos que ingressaram no ensino superior a taxa de alunos colocados na 1ª opção de candidatura tem sofrido alterações: em 2013 foi de 64%, em 2014- 72% e 2015-58%.	Criar uma ligação entre a escola e os alunos que concluíram os estudos que permita o acompanhamento de percurso escolar ou profissional . Determinar a taxa de alunos que concluem o plano de estudos no tempo previsto.	80		80	Documento de apresentação do Diretor no âmbito da avaliação externa.			

- Evidenciar no Regulamento Interno, ou em outros documentos, as responsabilidades das parcerias (quem define, quem concretiza e quem avalia);
- Desenvolver uma análise de informação sobre o mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados, bem como taxas de desemprego/subemprego consultando, por exemplo, o Centro de Emprego;
- Desenvolver avaliações regulares do ambiente da instituição;
- Proceder à recolha, sistematização e comparação de dados referentes a avaliação dos dados sociais (prossequindo o trabalho já iniciado de, entre outros, medição do indicador do número de participações disciplinares);
- A análise em termos de eficácia faz parte da intenção da Direção. Atualmente o desempenho do Agrupamento é comparado a um padrão nacional, não se considerando o perfil dos alunos para se determinar a capacidade do Agrupamento de desenvolver o potencial dos seus alunos para além daquilo que seria esperado, dadas as características destes quando iniciaram o percurso escolar nesta estrutura;
- Monitorizar e analisar dos níveis de absentismo e de reclamações, atendendo a já existirem registos para o efeito;
- Proceder, de forma sistemática, à recolha e divulgação de dados, nomeadamente: i) número de alunos que atingem níveis superiores de educação, ii) oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social;
- Implementar o sistema de gestão documental;
- Melhorar a gestão dos diferentes processos da instituição;
- Promover a tomada de iniciativa;
- Definir os objetivos de forma mais clara;
- Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria;
- Criar instrumentos de medida para análise dos resultados.
- Proceder ao levantamento das razões que levam os alunos a escolher outro estabelecimento de ensino (ensino regular) em anos de transição de ciclo;
- Acompanhar os alunos do ensino regular que terminam um ciclo de estudos e prosseguem estudos noutra estabelecimento de ensino, a nível superior ou ingressam no mercado de trabalho;

- Analisar os indicadores de progressão que comparam os resultados académicos dos alunos do final de um ciclo de estudos com os resultados dos mesmos alunos no final do ciclo seguinte nas disciplinas sujeitas a avaliação externa;
- Criar um gabinete interno de qualidade que permitirá criar uma metodologia de avaliação da eficácia das parcerias e atividades conjuntas, potenciar o *benchmarking* no sentido de aferir/analisar/recolher boas práticas e implementá-las no Agrupamento, nomear responsáveis pela dinamização e monitorização dos resultados obtidos pelos apoios educativos, analisar o impacto na progressão da aprendizagem e nos resultados dos apoios/preparação para exame em função da assiduidade dos alunos, acompanhar o percurso dos alunos após saída do Agrupamento mantendo o contacto através do Google Docs, por exemplo.

PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	Critérios: 1,2, 3, 5, 8
• Promover a articulação vertical entre ciclos e dentro do mesmo ciclo; • Dinamizar a coordenação de atividades entre os diversos estabelecimentos e ciclos de ensino deste Agrupamento promovendo o trabalho colaborativo; • Definir objetivos gerais para o Agrupamento e desmultiplica-los para a especificidade de cada turma conforme orientações da IGEC; • Desenvolver a monitorização da eficácia das mudanças/ inovações ao nível da obtenção de resultados escolares; • Elaborar Contratos de Aprendizagem, uma vez que pode ser uma forma de envolver e responsabilizar as partes em colaboração, sendo assim mais fácil a consecução dos objetivos propostos; • Promover o <i>benchlearning</i> através do contacto com outras instituições, cujas práticas podem ser relevantes para a nossa instituição e que podem assumir uma importância fundamental para a otimização do ensino aprendizagem e consequente sucesso dos alunos; • Colocar o Índice do Guião Digital do Diretor de Turma na Plataforma <i>Moodle</i> para agilizar a utilização desta ferramenta; • Trabalhar a orientação vocacional mais precocemente.	

ABERTURA/AUSCULTAÇÃO/ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA	Critérios: 1, 2, 3, 5, 6, 7
• Aderir a novos projetos inovadores; • Reforçar a partilha de experiências e a articulação entre os diversos colaboradores para identificação de constrangimentos, áreas de melhoria e boas práticas, para uma melhoria contínua; • Envolver os coordenadores no debate sobre a modernização e inovação; • Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para articulação de tarefas e partilha de ideias e com o SPO para delineação de estratégias interventivas; • Devolver o <i>feedback</i> dos comentários recolhidos das caixas de sugestões; • Promover um maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do Agrupamento; • Promover o envolvimento dos alunos, quer nas atividades do Plano Plurianual de Atividades (PPA) associadas à turma, quer nas estratégias utilizadas na aula; • Recolher e analisar as expectativas dos EE dos alunos; • Realizar de forma mais regular inquéritos de satisfação aos alunos e EE, inclusive que permitam avaliar e aferir a perceção da imagem do Agrupamento; • Definir a metodologia de recolha de dados relativos à participação dos alunos, EE e outras partes interessadas no funcionamento da instituição; • Criar documentos de registo das sugestões recebidas através dos DTs, das parcerias e APEE e monitorização da sua implementação; • Melhorar o envolvimento do pessoal não docente na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento; • Monitorizar as propostas de inovação e promover a criação de grupos internos de discussão entre os colaboradores;	

- Potenciar a utilização das valências das plataformas eletrónicas que suportam e facilitam as atividades letivas e administrativas
- Intensificar a promoção e utilização de ferramentas de gestão documental;
- Agilizar os procedimentos de requisição de computadores na Biblioteca da CT;
- Proporcionar transportes para os alunos entre as escolas do Agrupamento;
- Promover, em articulação com outras entidades, a melhoria dos espaços físicos dos diferentes estabelecimentos de ensino do AEFN através de obras de manutenção e pintura de edifícios, campos desportivos e equipamento de exterior;
- Melhorar os recursos tecnológicos;
- Promover a formação dos professores na área das TIC;
- Alargar a intranet a todas as escolas do Agrupamento;
- Desenvolver esforços, junto das entidades competentes, para reformular a rede de transportes de modo a servir eficazmente todas as escolas do Agrupamento, em particular as escolas do 1ºCEB;
- Desenvolver esforços para aumentar os recursos técnico-pedagógicos;
- Melhorar a qualidade do serviço dos refeitórios;
- Alargar o sistema GIAE a todas as escolas do Agrupamento;
- Melhorar a acessibilidade para alunos com dificuldades de mobilidade;
- Continuar a desenvolver esforços para que todas as transportadoras facilitem o pagamento na escola, dos passes mensais;
- Aumentar o número de cacifos para os alunos na escola PMA;
- Proporcionar aquecimento de salas e água através do uso de gás natural;
- Instalar sistemas de rega automática;
- Instalar lâmpadas LED na escola PMA;
- Aumentar a área das instalações da Biblioteca da CT.

PESSOAL/FORMAÇÃO	Critérios 3, 7
• Aumentar e diversificar os recursos humanos: professores para apoio, assistentes operacionais e técnicos superiores – psicólogo e terapeutas; • Dificuldades na definição de perfis para a gestão de recursos humanos; • Promover junto do Centro de Formação ações de formação que possam ser desenvolvidas sem custos para os docentes e não docentes; • Promover formação para as assistentes operacionais ao nível da forma como acompanhar os alunos com NEEP assim como nas áreas de risco, conflitos de interesse, gestão da diversidade, integração da perspectiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta; • Promover formação na área do desenvolvimento interpessoal para os funcionários dos Serviços Administrativos; • Distribuir de forma mais eficiente as tarefas entre o pessoal docente; • Melhorar o reconhecimento e a valorização dos esforços individuais e de equipa; • Monitorizar as taxas de absentismo dos colaboradores e fazer a distinção das faltas por doença; • Definir indicadores que permitam quantificar o envolvimento nas atividades de melhoria; • Monitorizar o número de colaboradores que participam nas atividades de responsabilidade social.	

COMUNICAÇÃO	Critérios: 1, 2, 3
• Divulgar as atividades do AEFN no interior das diversas escolas que o constituem através de LCD/TV com atividades a decorrer ou já efetuadas; • Garantir o acesso à internet por parte de alguns estabelecimentos do 1.º CEB; • Colocar um ecrã num local central das escolas de maiores dimensões do Agrupamento, onde se possa visualizar continuamente a projeção das atividades previstas, para o dia/semana/mês;	