

# Diagnóstico Organizacional

## Relatório de autoavaliação 2014/2015



### **Equipa de autoavaliação:**

Carlos Guedes, Cristina Gonçalves, Fátima Simões, Inês Loureiro, Isabel Branco, Isabel Lopes, Isabel Ribeiro, Luís Bruno Tavares, Paulo Santos, Ricardo Chana, Tomás Pires, Virgínia Soares

### **Consultoria externa:**

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

Terrugem, setembro de 2015

## Índice

<i>Índice de Siglas</i> .....	4
<i>Índice de Figuras</i> .....	5
<i>Índice de Gráficos</i> .....	5
<i>Índice de Tabelas</i> .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1. Enquadramento geral.....	8
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares.....	9
2. CARATERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DOS MOINHOS .	10
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEAM .....	11
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação .....	11
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado .....	12
3.3. Etapas do processo de autoavaliação .....	14
3.4. Metodologia adotada.....	16
3.4.1. <i>Enquadramento</i> .....	16
3.4.2. <i>Questionários</i> .....	16
3.4.3. <i>Grelhas de Autoavaliação</i> .....	20
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	24
3.5.1. <i>Enquadramento</i> .....	24
3.5.2. <i>Análise quantitativa</i> .....	24
3.5.2.1. <i>Grelhas de Autoavaliação</i> .....	24
3.5.2.2. <i>Questionários</i> .....	26
3.5.2.2.1. <i>Taxa de adesão</i> .....	27
3.5.2.2.2. <i>Resultados dos questionários do Pessoal Docente</i> .....	27
3.5.2.2.3. <i>Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente</i> .....	29
3.5.2.2.4. <i>Resultados dos questionários dos alunos</i> .....	31
3.5.2.2.5. <i>Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação</i> .....	33
3.5.3. <i>Análise qualitativa</i> .....	35
3.5.3.1. <i>CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA</i> .....	37
3.5.3.2. <i>CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</i> .....	40
3.5.3.3. <i>CRITÉRIO 3 – PESSOAS</i> .....	45

3.5.3.4.	<i>CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS</i> .....	50
3.5.3.5.	<i>CRITÉRIO 5 – PROCESSOS</i> .....	55
3.5.3.6.	<i>CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO</i> .....	61
3.5.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i> .....	73
3.5.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i> .....	76
3.5.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i> .....	79
4.	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	83
	Bibliografia .....	86

## Índice de Siglas

AEAM – Agrupamento de Escolas do Alto dos Moinhos

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opinião

CP – Conselho Pedagógico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

EE – Encarregados de Educação

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

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

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

GAA – Grelha de Autoavaliação

NI – Não identificado

PAM – Projeto de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PDCA (Ciclo) – *Plan* (planear) – *Do* (Executar) – *Check* (Rever) – *Act* (Ajustar)

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

## *Índice de Figuras*

Figura 1 – Enquadramento legal.....	9
Figura 2 – Estrutura CAF .....	13
Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação.....	14
Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação .....	15
Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação .....	16
Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND .....	17
Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação .....	19
Figura 8 – Conceitos chave da GAA .....	21
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios .....	22
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados .....	22

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento .....	25
Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino .....	27
Gráfico 3 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino .....	28
Gráfico 4 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD.....	28
Gráfico 5 – Categoria profissional do PND do 2º e 3º CEB .....	29
Gráfico 6 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino.....	29
Gráfico 7 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND.....	30
Gráfico 8 – Caraterização do género dos alunos do 2º e 3º CEB.....	31
Gráfico 9 – Caraterização do género dos alunos do 1º CEB .....	31

Gráfico 10 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino.....	32
Gráfico 11 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos.....	32
Gráfico 12 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 2º e 3º CEB .....	33
Gráfico 13 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 1º CEB.....	33
Gráfico 14 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino .....	34
Gráfico 15 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação .....	35

### *Índice de Tabelas*

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 .....	37
Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 .....	39
Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 .....	41
Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 .....	44
Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 .....	46
Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 .....	48
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 .....	51
Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4 .....	53
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 .....	55
Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5 .....	59
Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 .....	61
Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 .....	70

Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 .....	73
Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 .....	75
Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 .....	76
Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 .....	78
Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 .....	79
Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9 .....	82

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento geral

A Qualidade, a Avaliação e a Excelência, estão bastante presentes no debate corrente sobre Educação no seio da União Europeia. A pressão da opinião pública, a exigência da avaliação da qualidade do ensino e a obrigatoriedade de prestação de contas são algumas das razões para, nos dias de hoje, merecerem especial atenção no mundo da Educação.

Assumem particular destaque as recomendações do Conselho da União Europeia e do Parlamento Europeu produzidas em 2001, referindo a necessidade de incentivar a autoavaliação das organizações escolares como método para promover a aprendizagem e melhorar as escolas.

Em Portugal, pode dizer-se que é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que a avaliação interna e a avaliação externa se tornam obrigatórias, reconhecendo a importância destes mecanismos de regulação na melhoria do desempenho das organizações escolares (Clímaco, 2005).

Mais do que gerir a qualidade, as organizações escolares devem pautar-se pela gestão global da qualidade. Nesta ótica, a qualidade nunca poderá ser um fim, mas apenas um meio de caminhar para a melhoria contínua e para práticas de excelência. Assim, a autoavaliação deve ser um instrumento indispensável à promoção da qualidade educativa e de reforço da capacidade de melhoria das organizações escolares.

O programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) com início em 2006 e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro vieram reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação. Mais tarde em 2008, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, preconiza o novo modelo de gestão das organizações escolares, no sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar e que foi alterado para o Decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de julho.

A figura seguinte resume a progressiva publicação dos diversos diplomas legais sobre as questões da autonomia, prestação de contas e da avaliação interna e externa nas organizações escolares:

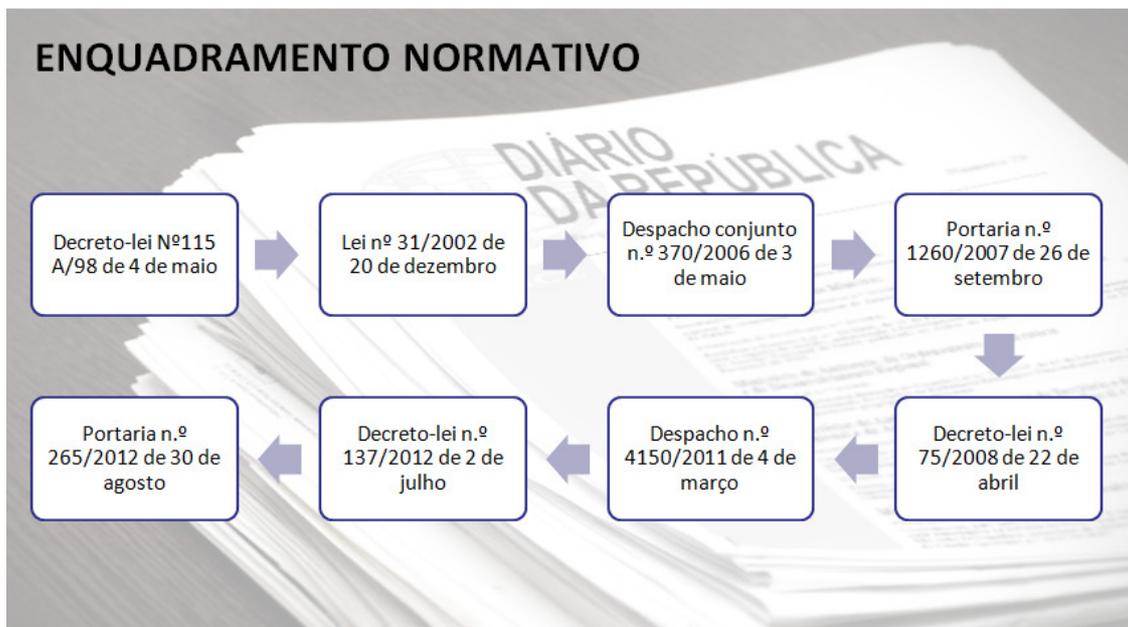


Figura 1 – Enquadramento legal

A pressão legislativa e o interesse efetivo das organizações escolares em querer melhorar a qualidade do seu serviço, levaram as escolas a adotarem diferentes ferramentas de autoavaliação e a solicitarem o apoio de agentes externos com conhecimento e experiência em matéria de autoavaliação. O papel do formador/amigo crítico centra-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.

## 1.2. A autoavaliação nas organizações escolares

A autoavaliação destina-se a analisar e descrever o estado atual do sistema, apoiar as decisões sobre esse diagnóstico e medir os níveis de concretização dos objetivos do Projeto Educativo (PE) da organização escolar (Conselho Nacional de Educação, 2002).

O que verdadeiramente importa é conhecer com objetividade a situação atual da organização escolar, avaliando e monitorizando periodicamente as atividades que evoluem satisfatoriamente, as que estagnaram e as que devem ser melhoradas.

Independentemente do modelo de autoavaliação escolhido, a autoavaliação deve ser sensível ao contexto da organização escolar e orientada pelas prioridades constantes nos seus documentos estruturantes, ou seja, uma avaliação adaptada à dimensão educativa e cultural de cada escola, ao seu ritmo e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

De facto, o objetivo principal é conhecer para melhorar, integrando a autoavaliação como uma prática organizacional que permita aos órgãos de administração e gestão tomar decisões fundamentadas.

## **2. CARATERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DOS MOINHOS <sup>1</sup>**

O Agrupamento de Escolas do Alto dos Moinhos (AEAM) situa-se na União das juntas de freguesia de São João das Lampas e Terrugem, no concelho de Sintra e foi constituído no ano letivo de 2003/2004.

A união de freguesias é composta por diversas localidades, sendo que os estabelecimentos de ensino estão localizados em: Terrugem, Godigana, Faião, Vila Verde, Arneiro dos Marinheiros, Assafora, Bolembre, Santa Susana e São João das Lampas. Assim, os estabelecimentos de ensino do agrupamento encontram-se dispersos geograficamente.

O AEAM é constituído por onze estabelecimentos de educação e ensino, a saber:

- Escola Básica do Alto dos Moinhos (sede do agrupamento)
- Jardim de Infância do Arneiro dos Marinheiros
- Escola Básica/Jardim de Infância da Assafora
- Escola Básica/Jardim de Infância de Bolembre
- Escola Básica de Faião
- Escola Básica/Jardim de Infância de Santa Susana
- Escola Básica/Jardim de Infância de São João das Lampas
- Escola Básica da Terrugem nº 1

---

<sup>1</sup> A caraterização do agrupamento foi baseada no seu Projeto Educativo

- Escola Básica da Terrugem nº 2 (Godigana)
- Escola Básica/Jardim de Infância de Vila Verde
- Jardim de Infância Terrugem

O AEAM oferece ensino desde o Pré-Escolar até ao 3º ciclo, incluindo cursos de educação e formação e cursos vocacionais e é composto por um total de cerca de 1500 alunos, 113 docentes e 51 funcionários.

### **3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEAM**

#### **3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação**

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é constituída por elementos representativos de toda a comunidade educativa. O objetivo foi criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspetiva exata e detalhada, quanto possível, da organização escolar. A equipa integra cinco docentes representantes de cada ciclo e da direção, um assistente técnico, um assistente operacional, três alunos, dois encarregados de educação, membros do Conselho Geral, conhecedores da organização escolar e da dinâmica da autoavaliação.

O AEAM estabeleceu uma parceria com uma entidade externa que tem assumido funções de formação, validação e acompanhamento do processo de autoavaliação. A formação é creditada (curso de formação) com a duração de 35 horas e para além dos docentes que integram a equipa, nela se incluem elementos do Conselho Pedagógico e Conselho Geral. Estes docentes ao acompanhar a formação participaram com sugestões ao longo do processo.

A EAA deste ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenador da EAA
  - Carlos Guedes (Direção)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Isabel Ribeiro (3º Ciclo)
  - Isabel Lopes (2º Ciclo)
  - Luís Bruno Tavares (1º Ciclo)
  - Isabel Branco (Pré-Escolar)

- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Cristina Gonçalves (Assistente Técnico)
  - Fátima Simões (Assistente Operacional)
- Representantes dos Alunos
  - Inês Loureiro (8º E)
  - Ricardo Chana (8º D)
  - Tomás Pires (8º A)
- Representantes dos Pais/Encarregados de Educação
  - Paulo Santos
  - Virgínia Soares

### 3.2. Modelo de autoavaliação utilizado

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior) não estabelece o modelo de autoavaliação que as organizações escolares devem adotar, contudo o artigo 7.º menciona que o “processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados”.

De facto, a autoavaliação implica a utilização de um modelo de excelência que abarque um conjunto de critérios que permita fazer uma análise global, sistemática e regular da organização escolar.

Desde o ano letivo de 2007/2008 que o AEAM tem vindo a desenvolver processos avaliativos formais, nas modalidades, interna (autoavaliação) e externa (IGEC) e através de metodologias diversas que permitiram enriquecer o olhar sobre o agrupamento.

A partir destas avaliações e com o conhecimento produzido, tem sido possível identificar, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e constrangimentos que permitiram, por sua vez a implementação de planos de melhoria, com a consequente atualização dos documentos orientadores, nomeadamente o projeto educativo.

No seguimento deste percurso o AEAM deu início a um terceiro ciclo de autoavaliação com base no modelo CAF (*Common Assessment Framework*).

Em Portugal a CAF recebeu a designação de *Estrutura Comum de Avaliação*. É reconhecida internacionalmente como metodologia de gestão da qualidade e da melhoria, tendo sido concebida no ano 2000 a partir de um trabalho realizado em cooperação com a EFQM, a Academia Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o European Institute for Public Administration (EIPA). É um modelo mais simplificado e adequado às características e especificidades dos organismos públicos, sendo que o objetivo foi criar um instrumento específico que servisse como base para introduzir a qualidade no setor público.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006 em que as caixas identificam os nove critérios agrupados por Meios (5) e Resultados (4), que a organização deve ter em conta na avaliação:

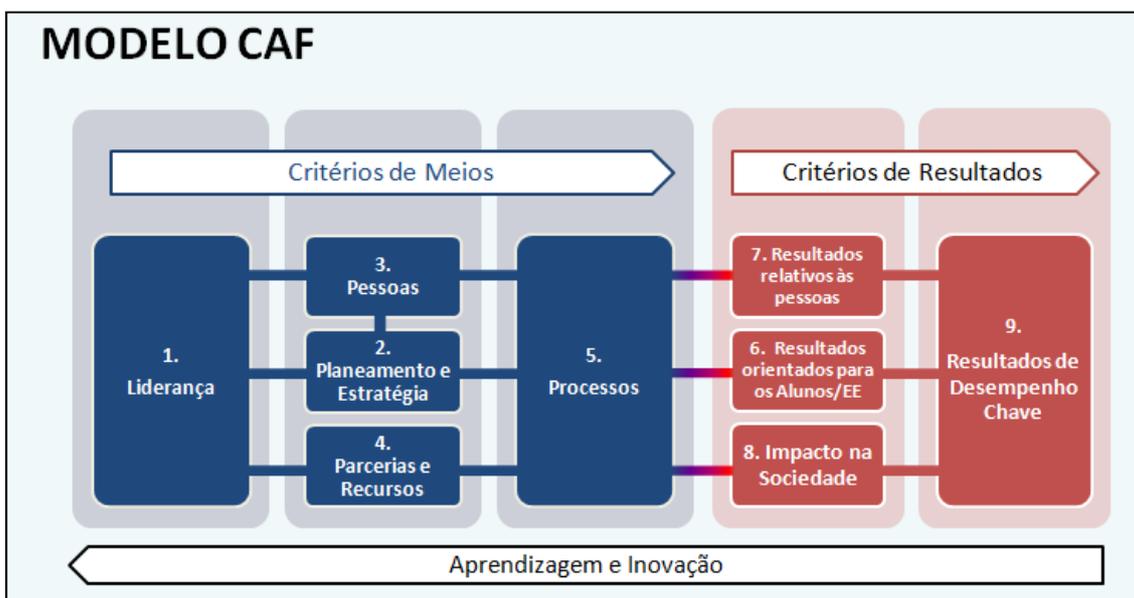


Figura 2 – Estrutura CAF

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações escolares, neste âmbito, e de acordo com o modelo CAF & Education.

Assim, a CAF apresenta uma forma estruturada de analisar a organização escolar, com incidência nas suas dimensões nucleares visando a identificação do que se faz bem, pontos fortes e oportunidade de melhoria, permitindo à direção delinear e redefinir novas orientações estratégicas.

Além disso, a CAF respeita e aceita outros modelos, permitindo a articulação com pólos que desenvolvem outros processos avaliativos. O modelo CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela IGEC, pois contemplam aspetos comuns.

### 3.3. Etapas do processo de autoavaliação

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

Após a tomada de decisão de desenvolver este ciclo de autoavaliação no agrupamento, a EAA iniciou o seu planeamento através do documento de planeamento estratégico.

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:



Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação

Foi estabelecido o seguinte cronograma do processo de autoavaliação:

Etapas												
	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.
1ª sessão de formação sobre o Planeamento Estratégico	X											
Definição do Planeamento Estratégico	X											
2ª sessão de formação sobre o Modelo CAF	X											
Elaboração de indicadores de autoavaliação	X	X	X									
Sessões de sensibilização e aplicação de questionários				X								
3ª sessão de formação sobre as grelhas de autoavaliação				X								
Preenchimento das grelhas de autoavaliação				X	X	X						
Tratamento estatístico dos questionários					X	X						
Elaboração do relatório de diagnóstico organizacional							X					
4ª sessão de formação sobre a análise do relatório de autoavaliação e sua entrega								X				
5ª sessão de formação sobre a identificação das ações de melhoria									X			
Identificação e seleção de ações de melhoria									X	X		
6ª sessão de formação sobre apresentação resultados e ações de melhoria											X	
Apresentação dos resultados e ações de melhoria ao Conselho Geral e comunidade educativa												X

Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação

Até ao momento o cronograma tem decorrido da seguinte forma:

- a) A primeira e segunda sessão de formação foram sobre a definição de estratégia do projeto de autoavaliação e a adaptação e implementação do modelo CAF no agrupamento e tiveram lugar no dia 5 e 12 de fevereiro. Destas sessões resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação do AEAM (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (fevereiro a abril);
- b) A terceira sessão de formação realizou-se no dia 14 de maio sobre a definição e preenchimento das grelhas de autoavaliação (GAA). A EAA preencheu as GAA de maio até início de setembro;
- c) A formadora, juntamente com a EAA, realizou uma sessão de sensibilização para o PD e PND no dia 14 de maio sobre os objetivos e a metodologia da CAF, o preenchimento dos questionários e a importância da participação responsável de todos os intervenientes;
- d) Os inquiridos (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de quatro semanas;
- e) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) fez o tratamento dos questionários durante o mês de julho;
- f) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de setembro.

## 3.4. Metodologia adotada

### 3.4.1. Enquadramento

O modelo de autoavaliação do agrupamento resultou da adaptação da CAF 2006 e da CAF & Education. Esta adaptação pressupôs a utilização de dois instrumentos de avaliação que conjuntamente permitiram recolher dados para a elaboração do presente diagnóstico organizacional do agrupamento.

Neste âmbito, foram aplicados questionários aos elementos que compõem a comunidade educativa (diferentes para cada público-alvo) e, em paralelo, a EAA analisou os indicadores de autoavaliação, identificando evidências que justificassem a pontuação atribuída a cada indicador, critério e subcritério da CAF, tal como apresenta esquematicamente a *figura 5*:

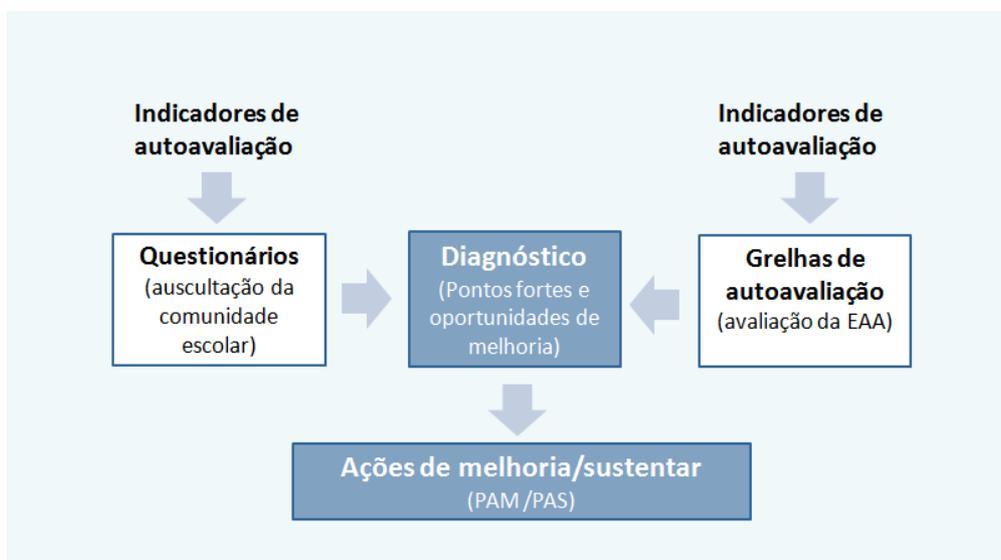


Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios da CAF, tendo em conta as especificidades do AEAM. Os indicadores foram alvo de avaliação através dos questionários e das GAA (identificação de evidências recorrendo à pesquisa documental e ao conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade do agrupamento).

### 3.4.2. Questionários

Após a definição dos indicadores de autoavaliação, a EAA forneceu à entidade externa o número de alunos, pais/encarregados de educação, PD e PND do AEAM.

A EAA decidiu aplicar os questionários ao universo do PD e PND do agrupamento. Relativamente aos alunos e pais/encarregados de educação do agrupamento, aplicaram-se os questionários a uma amostra representativa do seu universo (considerado o total de alunos por ano e turma) utilizando o método de amostragem casual, aleatória simples. A seleção dos alunos e pais/encarregados de educação foi realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma a que todos tivessem a mesma oportunidade de serem selecionados, utilizando o processo aleatório de passo fixo.

Foram elaborados vários tipos de questionários de acordo com o público-alvo e o nível de ensino:

- PD (Educação Pré-escolar, 1º CEB, 2º e 3º CEB);
- PND (Educação Pré-escolar, 1º CEB, 2º e 3º CEB);
- Alunos (Educação Pré-escolar, 1º CEB, 2º e 3º CEB);
- Pais/Encarregados de educação (Educação pré-escolar, 1º CEB, 2º e 3º CEB).

O modelo de questionários resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página eletrónica da DGAEP (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público) e elaborado pelo EIPA.

Os questionários aplicados ao PD e PND do agrupamento tinham a seguinte estrutura (*figura 6*):

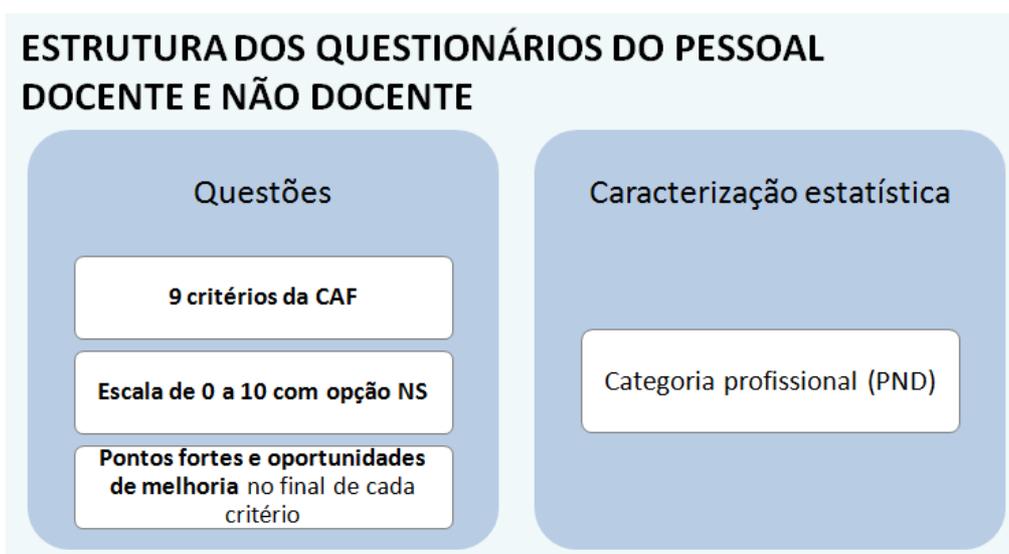


Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND

Os questionários incidiram sobre os 9 critérios da CAF (avaliação abrangente da organização), com perguntas fechadas onde o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas e perguntas abertas que requeriam uma resposta construída e escrita pelo respondente sobre os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério. Os questionários incluíam a identificação da categoria profissional do pessoal não docente.

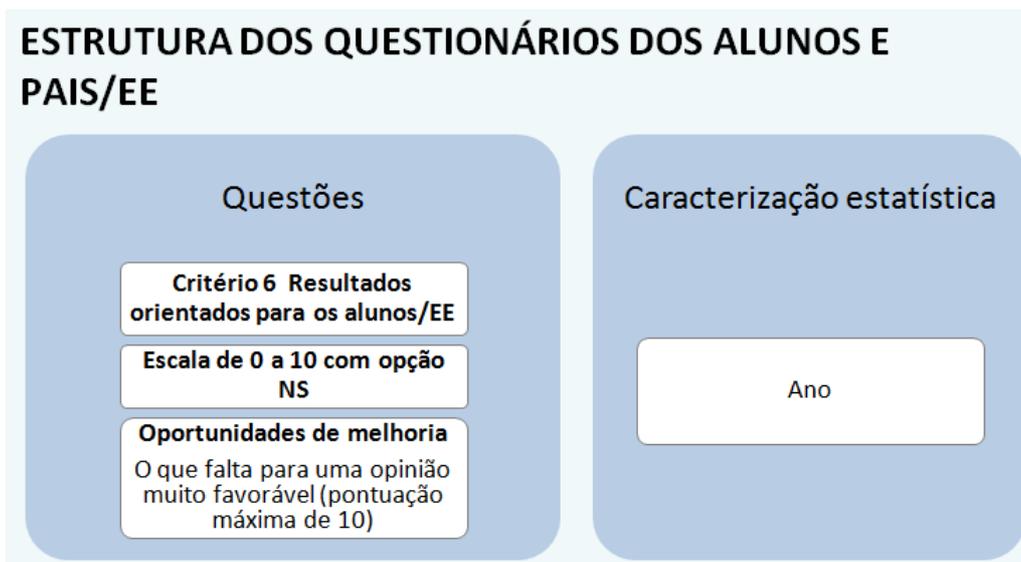
A escala utilizada foi uma escala ordinal com respostas sobre frequência e avaliação (escala de 0 a 10 com opção de Não sabe).

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários online para o PD e PND. Para isso, realizou-se a sessão de sensibilização cujo objetivo era informar de forma eficiente o projeto de autoavaliação, explicar o processo de inquirição (funcionalidade dos botões da plataforma, o período de inquirição, entre outros) e construir a confiança do PD e PND relativamente às alterações e impactos decorrentes da autoavaliação. Nesta sessão foram distribuídos aleatoriamente os códigos com a hiperligação de acesso aos questionários online com a informação do período que os respondentes teriam para responder ao questionário (a EAA tinha disponíveis dez códigos extra para cada público-alvo, em caso de extravio).

Os respondentes podiam preencher o questionário em qualquer local desde que tivessem acesso a um computador, internet, hiperligação de acesso e o seu código. Em relação ao PND, o agrupamento facultou computadores e sessões acompanhadas para que os mesmos pudessem responder.

Os questionários aplicados aos alunos (4º ano do 1º CEB e todos os anos do 2º e 3º CEB) e pais/encarregados de educação do agrupamento tinham uma estrutura diferente (*figura 7*):



**Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação**

Os questionários incidiam sobre o critério 6 da CAF (resultados orientados para os alunos e pais/encarregados de educação), com perguntas fechadas onde o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas e perguntas abertas que requeriam uma resposta construída e escrita pelo respondente sobre as oportunidades de melhoria (o que faltava para a opinião muito favorável do respondente). Os questionários incluíam também uma área de caracterização estatística (ano de escolaridade).

A escala utilizada foi uma escala ordinal com respostas sobre frequência e avaliação (escala de 0 a 10 com opção de Não sabe).

Relativamente às crianças da educação pré-escolar e do 1º, 2º e 3º ano de escolaridade, o questionário foi adaptado para as suas características contendo perguntas fechadas (com imagens correspondentes à pergunta) e onde o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas (botões com cores), tornando o questionário mais apelativo e interativo.

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários online para os alunos, mas para os pais/encarregados de educação a inquirição em suporte de papel.

Foi solicitada permissão aos pais/encarregados de educação para os seus educandos responderem aos questionários.

Os códigos com a hiperligação de acesso foram distribuídos aleatoriamente aos alunos, numa aula planeada para o preenchimento do questionário (foi elaborado um calendário de inquirição com a indicação da hora e da sala para que fosse possível os alunos preencherem o questionário na escola). O professor explicou resumidamente os objetivos do questionário de autoavaliação do agrupamento e supervisionou o processo de preenchimento.

Os pais/encarregados de educação receberam os questionários através dos seus educandos. O questionário continha as instruções de preenchimento e um pequeno texto de sensibilização, para que os pais/ encarregados de educação participassem empenhadamente neste processo.

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

Durante o processo de inquirição online, o coordenador da EAA recorreu a um quadro de acompanhamento para verificar o andamento do número de respostas dos questionários online.

O tratamento estatístico dos questionários foi da responsabilidade dos formadores e do CESOP. Deste modo, pretendeu-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

### **3.4.3. Grelhas de Autoavaliação**

As GAA foram elaboradas com base nos indicadores de autoavaliação definidos pela EAA por nível de ensino (Educação Pré-escolar, 1º CEB, 2º e 3º CEB), consistindo no reconhecimento dos aspetos principais do funcionamento e do desempenho da organização escolar.

Para o preenchimento das GAA, a EAA teve de refletir sobre aquilo que existia na organização escolar em termos de meios e resultados, o que implicou uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da organização escolar e dos seus resultados. As GAA combinaram várias fontes e processos de recolha de informação: pesquisa documental, o conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade do agrupamento, a observação direta, entre outros. O objetivo foi o de encontrar evidências/factos para justificar a pontuação atribuída a cada indicador. Através da identificação de evidências, a equipa elaborou o preenchimento das GAA chegando, de forma consensual, a um resultado final, identificando os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada critério da CAF.

O preenchimento das GAA dependeu totalmente do rigor e honestidade dos elementos da EAA. De facto, com este cruzamento de fontes diversas e distintos olhares, pretendeu-se obter uma compreensão mais profunda da organização escolar.

A EAA teve de ter presente os seguintes conceitos fundamentais para o preenchimento das GAA:

## CONCEITOS CHAVE

CICLO PDCA	EVIDÊNCIA	PONTO FORTE	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de 4 fases de uma ação que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua: Plan (Planear); Do (Executar); Check (Rever); Act (Ajustar)</li> <li>• Aplica-se na avaliação e pontuação dos Critérios de Meios</li> <li>• A pontuação dos Critérios de Meios é cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex. avaliar) para se poder alcançar a fase seguinte (ex. ajustar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As evidências suportam a existência ou veracidade de algo e podem ser obtidas através de pesquisa documental, observação ou consenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação ou prática suscetível de ter uma pontuação elevada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações que não existem na organização escolar e que deveriam existir para o bom desempenho (pontos fracos)</li> <li>• Ações que existem mas que são susceptíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente (iniciativas)</li> <li>• Ações para garantir sustentabilidade de uma área de excelência (áreas a sustentar)</li> </ul>

Figura 8 – Conceitos chave da GAA

O sistema de pontuação utilizado foi o sistema de pontuação clássico da CAF, com as devidas alterações adaptadas às organizações escolares:

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar		
Ciclo PDCA Inexistente	Não há ações nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	0		
P (Planear)	Existem ações planeadas (ainda que informalmente)	1	Plano	
	Existem ações devidamente planeadas	2		
D (Executar)	As ações estão em fase de implementação	3	Avaliação	
	As ações estão implementadas	4		
C (Rever Avaliar)	Revimos/avaliámos as ações implementadas (ainda que informalmente)	5		
	Revimos/avaliámos as ações implementadas, formalmente (existe relatório, ou outro instrumento)	6		
A (Ajustar)	Com base na revisão/avaliação fizemos alguns ajustamentos (com ou sem evidências)	7		
	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (com evidências)	8		
Ciclo PDCA Completo	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente	9		Regularidade
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10		

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios

Descrição	Pontuação a usar	
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0	
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1	Retrocessos
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de ser atingidas	2	
Os resultados demonstram uma tendência estável	3	Estabilidade
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4	
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5	Melhoria
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	6	
Os resultados demonstram um progresso substancial	7	
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	8	
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas	9	Excelência
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis, todas as metas relevantes foram alcançadas e foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes	10	

Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados

A escala utilizada para o preenchimento das GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006. Neste âmbito, a pontuação tem quatro objetivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as oportunidades de melhoria;
- Medir o progresso da organização escolar;
- Identificar boas práticas nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

A pontuação é instrumental, ou seja, permite-nos visualizar a situação da organização escolar nas diferentes áreas da gestão organizacional (critérios), devendo considerar-se que a não obtenção de uma pontuação máxima pode significar que existem áreas onde é necessário intervir e melhorar. O resultado mais importante da autoavaliação é a reflexão que esta possibilita: a identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria, assim como o apontar caminhos para a desejar excelência.

A EAA decidiu dividir as tarefas no que diz respeito à atribuição de pontuação e a identificação de evidências. Assim, a atribuição de pontuação foi feita em subgrupos por nível de ensino, e no final toda a EAA reuniu para validar e compilar todo o trabalho efetuado.

Adicionalmente, no *Critério 9 Resultados de Desempenho Chave* a EAA avaliou os resultados do agrupamento.

Os itens avaliados foram os seguintes:

- A percentagem de alunos (com apoio/complemento/reforço educativo) com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio;
- O número de faltas (justificadas e injustificadas) dos alunos;
- O número de alunos excluídos por faltas;
- O número de anulações de matrícula por ano escolar;
- A taxa de abandono escolar;
- O número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino;
- As taxas de sucesso e transição escolar;
- A média das classificações internas dos alunos;
- O número de estágios;
- A média das classificações dos alunos nos exames nacionais e nas provas finais;
- Os “rankings” dos exames nacionais;
- O número de encarregados de educação que contactaram o Diretor de Turma, Professor Titular de Turma e o Educador;
- O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo Diretor de Turma / Professor Titular de Turma / Educador ou a Escola.

## 3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação

### 3.5.1. *Enquadramento*

Os resultados de autoavaliação derivam da análise dos questionários aplicados à comunidade escolar e das GAA preenchidas pela EAA, ambas por nível de ensino.

Todos os resultados e informação foram armazenados numa base de dados, a partir da qual se procedeu ao seu tratamento estatístico e gráfico para análise e interpretação.

Esta apresentação de resultados constitui-se em duas partes:

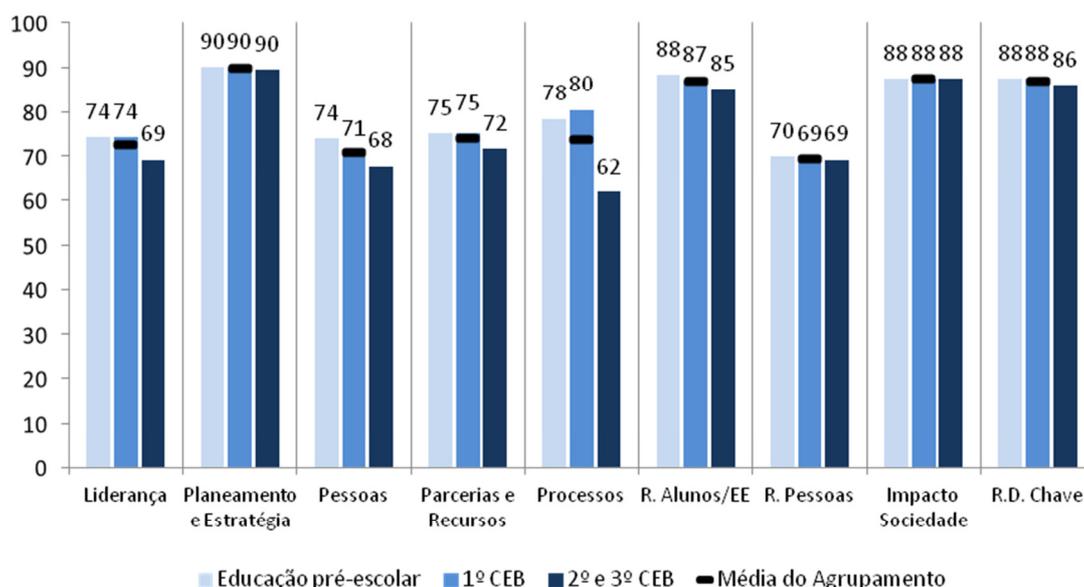
- A primeira parte reporta-se a uma análise quantitativa dos resultados de autoavaliação;
- A segunda parte remete para uma análise qualitativa dos resultados de autoavaliação, com uma descrição dos pontos fortes e oportunidades de melhoria por critério e subcritério da CAF.

### 3.5.2. *Análise quantitativa*

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa dos mesmos. As GAA e todos os outros dados apurados nos questionários serão apresentados numa pontuação de 0 a 100 (conversão para a escala da CAF 2006).

#### 3.5.2.1. *Grelhas de Autoavaliação*

Os resultados de autoavaliação do agrupamento através das GAA preenchidas pela EAA podem ser observados no gráfico seguinte:



**Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento**

Da análise do gráfico podemos concluir:

- Existe homogeneidade entre as pontuações atribuídas pela EAA, espelhada nas pequenas variações entre cada nível de ensino do agrupamento;
- A média dos critérios de meios e dos critérios de resultados é bastante similar, o que denota uma relação linear entre ambas;
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), a maioria das ações desenvolvidas pelo agrupamento estão planeadas, implementadas, revistas e ajustadas. Assim, realça-se a necessidade de progredir para o ciclo PDCA completo e desenvolvido, com o objetivo da regularidade do ciclo e a comparabilidade das práticas do agrupamento com outras organizações similares;
- No que diz respeito aos critérios de resultados, a maior parte dos resultados demonstra um progresso substancial. É necessário evoluir para o patamar da excelência e da sustentabilidade dos resultados do agrupamento.

### **3.5.2.2. Questionários**

Os resultados de autoavaliação através dos questionários serão analisados ao nível da taxa de adesão e dos resultados por grupo alvo.

Os resultados apresentados nos gráficos referentes às respostas dos inquiridos foram calculados através da média aritmética ponderada, uma vez que o número de respostas em cada grupo alvo é variável, possuindo cada um peso relativo no conjunto de respostas (ex.: um grupo que tenha apenas dez respostas, não terá o mesmo peso que um grupo de 100 respostas).

Adicionalmente foi efetuada uma análise dos resultados obtidos através das médias e a concentração de respostas nos intervalos da escala de classificação de 7-10 e 0-4 respetivamente, considerando-se ainda a elevada percentagem de não sei (NS) como oportunidade de melhoria.

Quanto às oportunidades de melhoria, para todos os grupos alvo e níveis definiu-se que, em situações de mais de 10 respondentes, os indicadores com percentagem de NS acima de 30%, seriam considerados oportunidade de melhoria pelo nível de desconhecimento revelado. Definiu-se também que os indicadores com percentagem de resposta no intervalo de 0-4 acima de 30% seriam considerados oportunidades de melhoria.

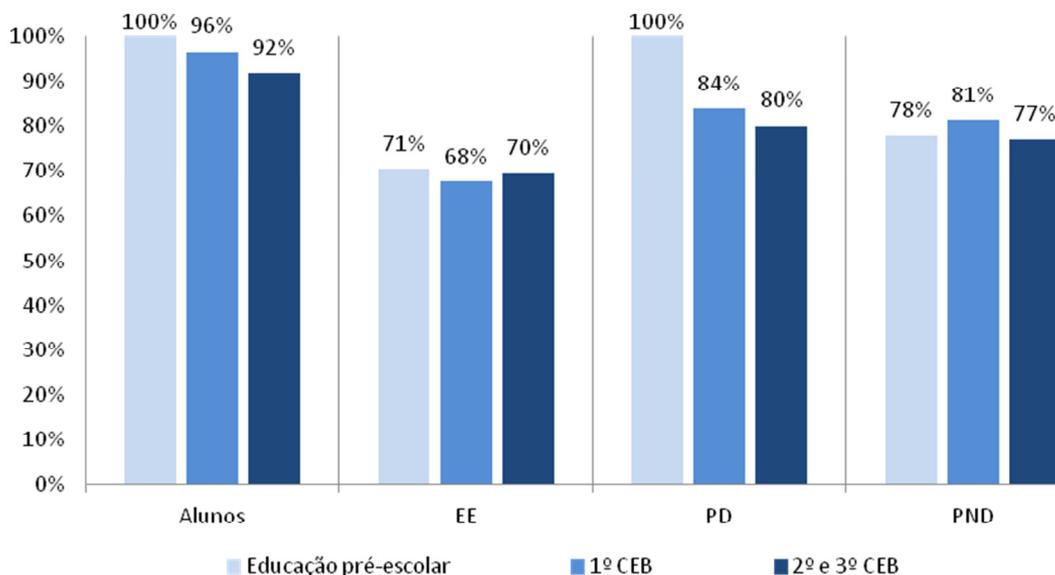
Para todos os grupos alvo e níveis definiu-se que, em situações de menos de 10 respondentes, as percentagens referidas anteriormente passariam para 50%. Numa amostra pequena, um inquirido representa uma grande percentagem, logo, aumentando o valor de referência, detetamos apenas os casos mais representativos.

Para a obtenção dos pontos fortes, teve-se em conta a concentração de respostas no intervalo de 7-10, com limite máximo de 80%.

Relativamente à determinação das médias de referência para a obtenção dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, esta foi feita de acordo com a média obtida em cada nível e grupo alvo com a limitação da média de 8,5 para ponto forte e de uma média de 6,9 para a oportunidade de melhoria.

### 3.5.2.2.1. Taxa de adesão

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

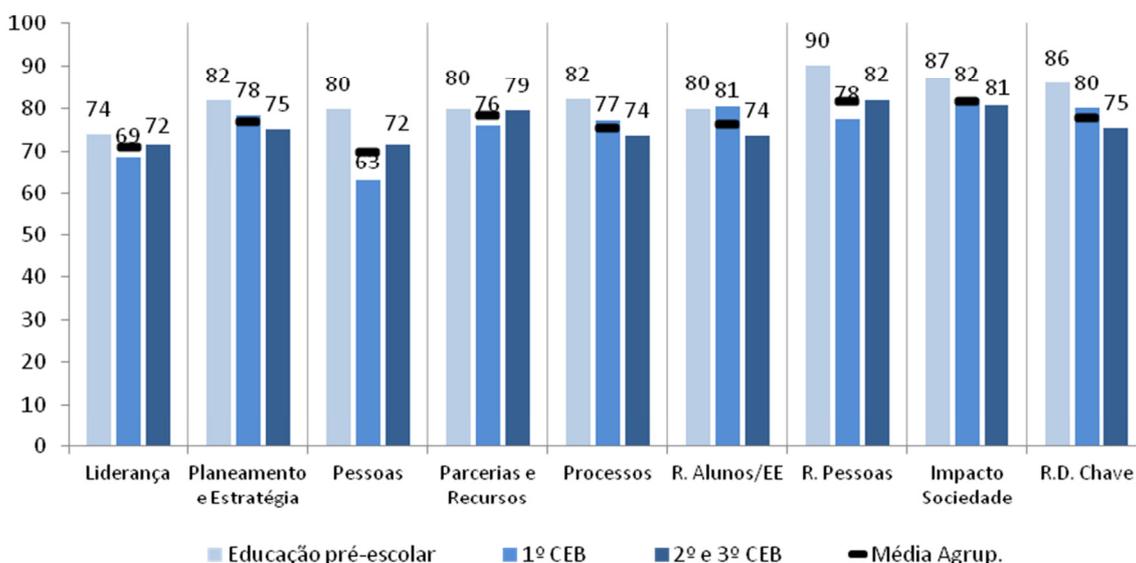


**Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino**

Podemos concluir que as taxas de adesão foram muito satisfatórias. Contudo, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

### 3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente

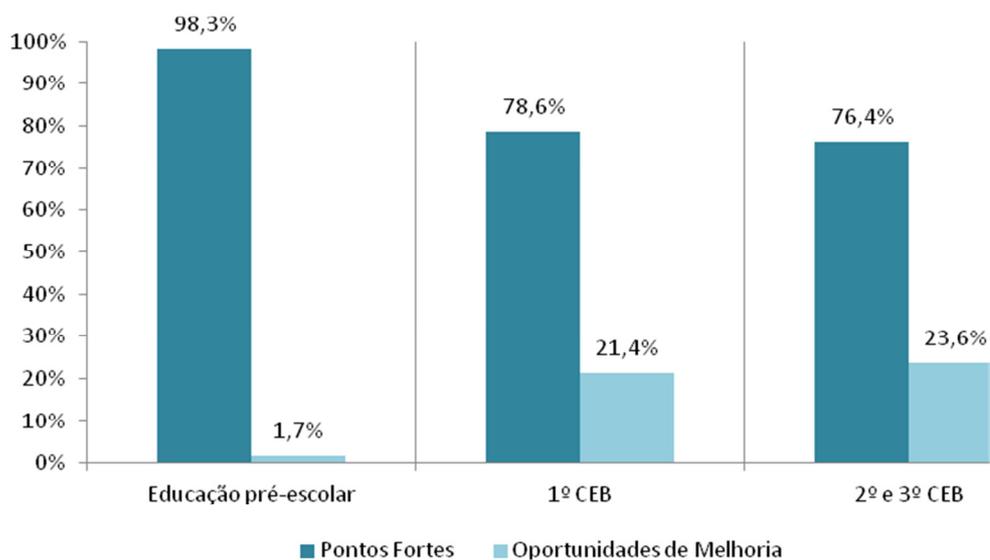
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PD do agrupamento em cada critério da CAF:



**Gráfico 3 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PD do agrupamento. Verifica-se uma pequena variação das médias entre os níveis de ensino, com destaque para a Educação Pré-escolar que apresenta valores acima da média do agrupamento.

O gráfico 4 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:



**Gráfico 4 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD**

Da leitura do gráfico, conclui-se que há uma evidente predominância dos pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria em todos os níveis de ensino do agrupamento, com destaque para a Educação Pré-escolar.

### 3.5.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

Ao nível do PND respondente, foi possível fazer a sua distribuição estatística relativamente à sua categoria profissional (2º e 3º CEB), como se pode observar no gráfico seguinte:

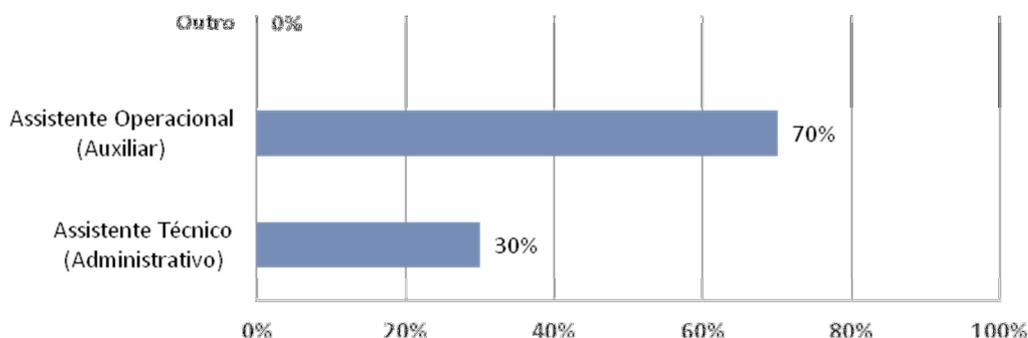


Gráfico 5 – Categoria profissional do PND do 2º e 3º CEB

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF:

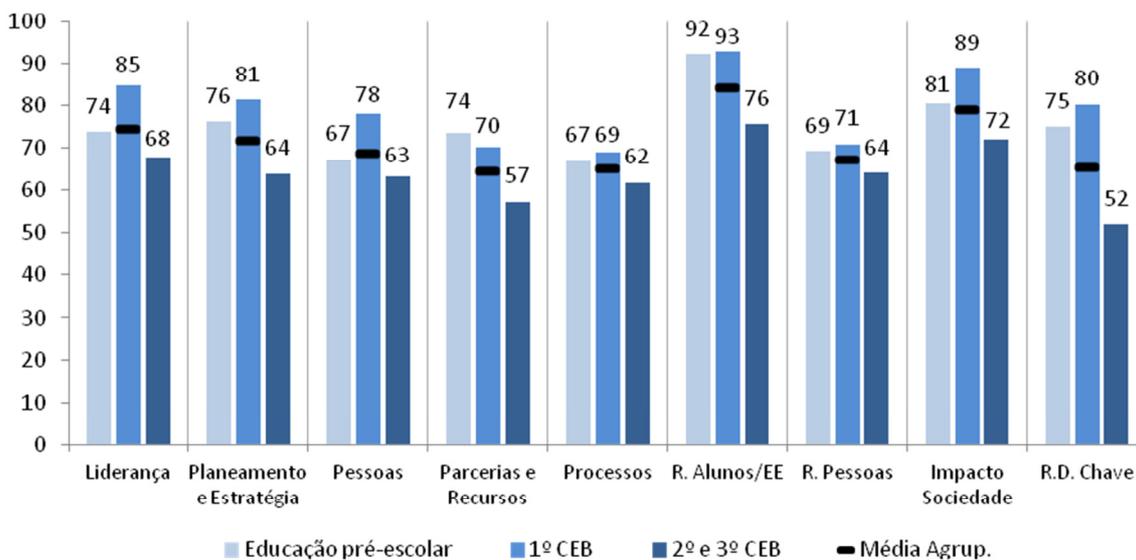
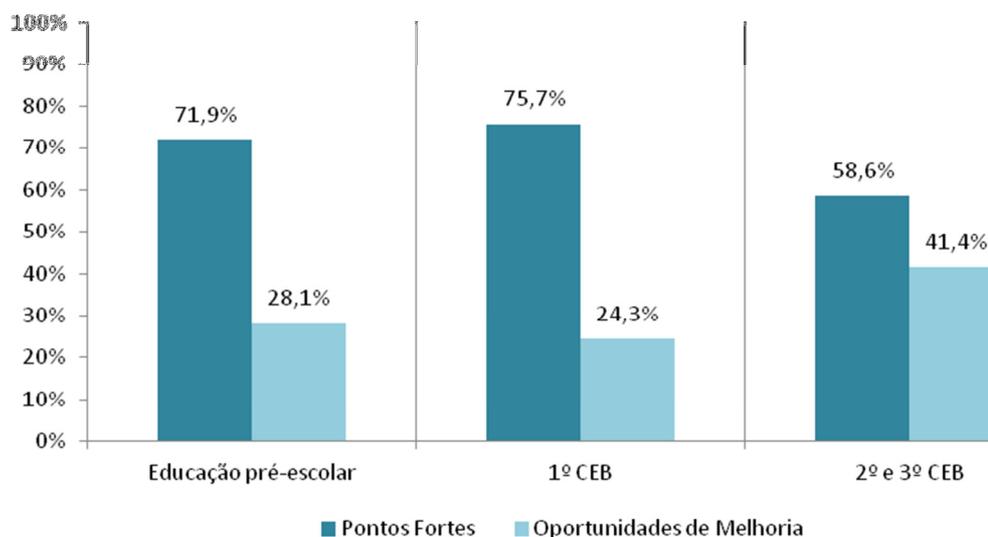


Gráfico 6 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PND relativamente à maioria dos critérios, principalmente do 1º CEB. Verifica-se uma variação das médias entre os níveis de ensino, com destaque para o 2º e 3º CEB que apresenta valores inferiores à média do agrupamento.

O gráfico 7 apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:



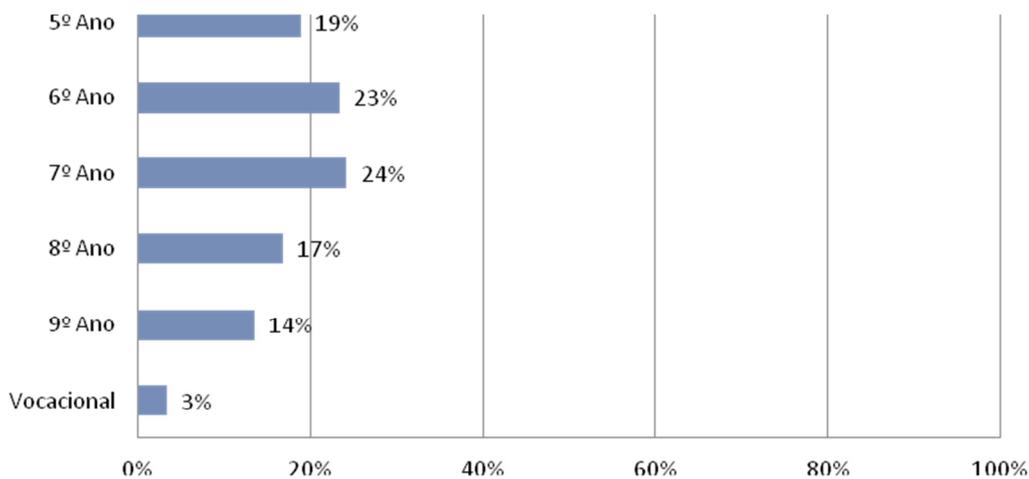
**Gráfico 7 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND**

Da leitura do gráfico, conclui-se que há uma evidente predominância dos pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria na Educação Pré-escolar e no 1º CEB. Contudo, no caso da Educação Pré-escolar um elevado número de indicadores não foi contemplado no diagnóstico devido ao desvio padrão que relevou uma dispersão de respostas extremamente elevada, com resultados inconclusivos.

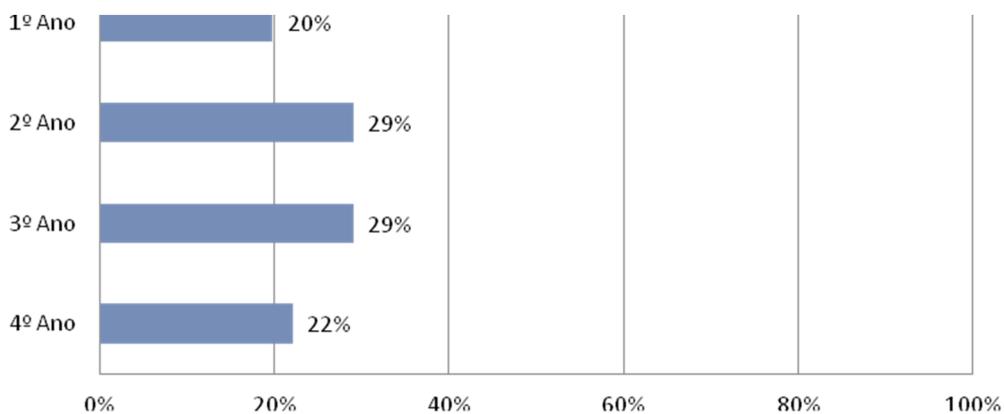
Existe uma maior percentagem de oportunidades de melhoria no 2º e 3º CEB.

#### 3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos

Ao nível dos alunos respondentes, foi possível fazer a sua distribuição estatística relativamente ao seu ano de escolaridade, como se pode observar nos gráficos seguintes:

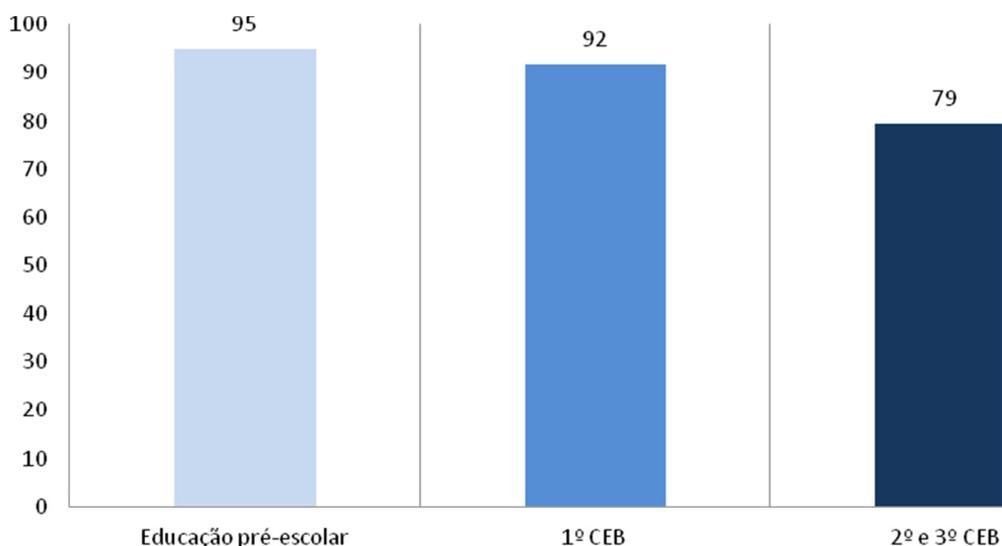


**Gráfico 8 – Caracterização da distribuição por ano dos alunos do 2º e 3º CEB**



**Gráfico 9 – Caracterização da distribuição por ano dos alunos do 1º CEB**

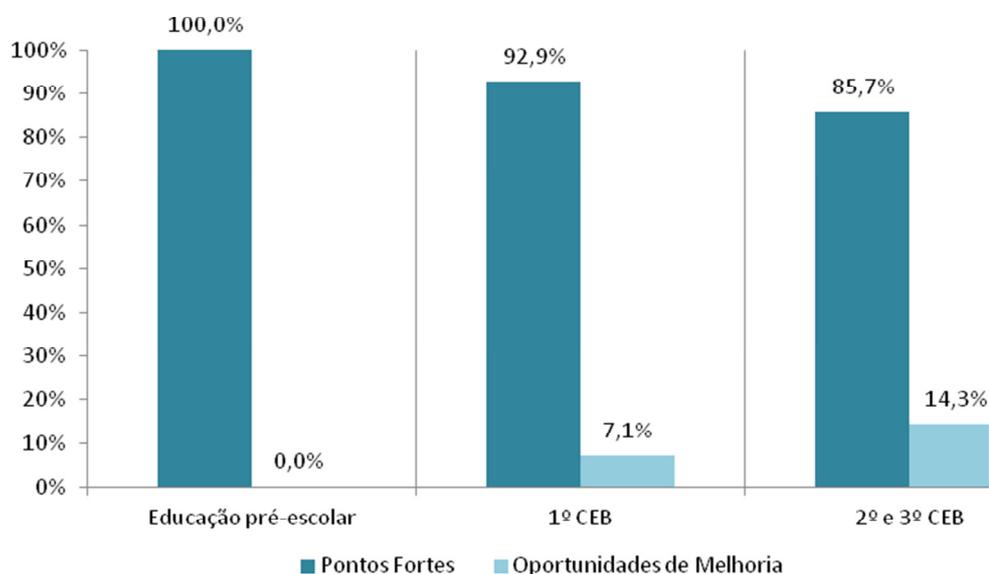
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos alunos:



**Gráfico 10 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino**

Conclui-se da análise do *gráfico 10* que existe um elevado nível de satisfação dos alunos, com destaque para o 1º CEB e a Educação Pré-escolar.

O *gráfico 11* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

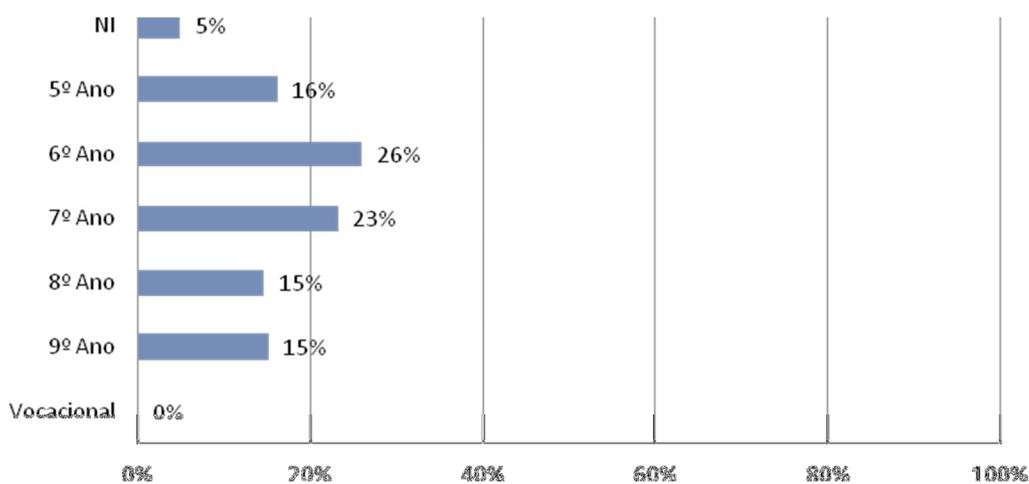


**Gráfico 11 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria.

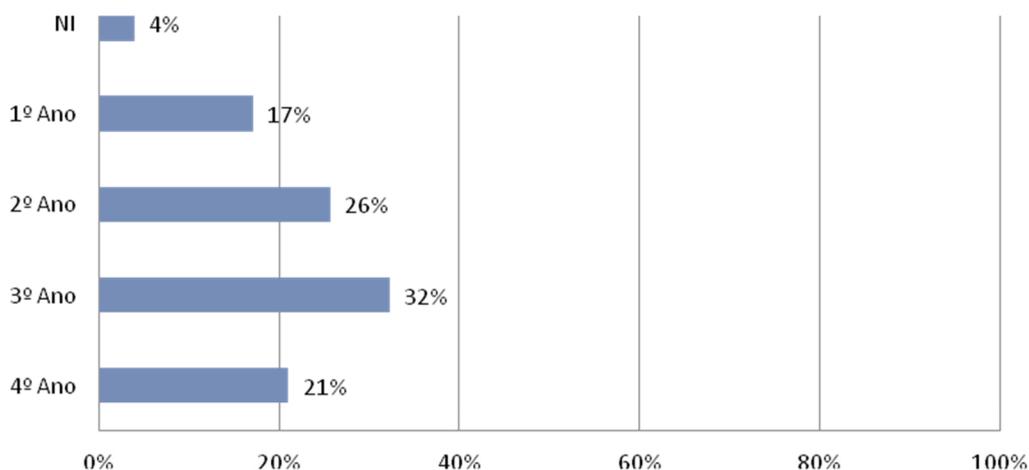
### 3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação

Ao nível dos pais/encarregados de educação respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística relativamente ao seu ano de escolaridade do seu educando, como se pode observar nos gráficos seguintes:



**Gráfico 12 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 2º e 3º CEB**

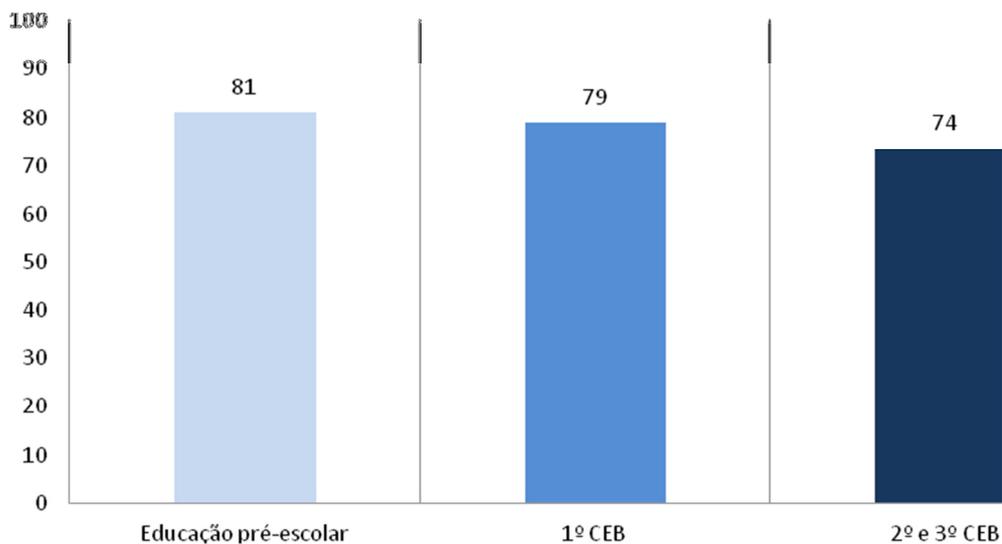
De referir que a percentagem de NI (pais/encarregados de educação que não identificaram o ano do seu educando) corresponde a nove pais/encarregados de educação.



**Gráfico 13 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 1º CEB**

De referir que a percentagem de NI (pais/encarregados de educação que não identificaram o ano do seu educando) corresponde a seis pais/encarregados de educação.

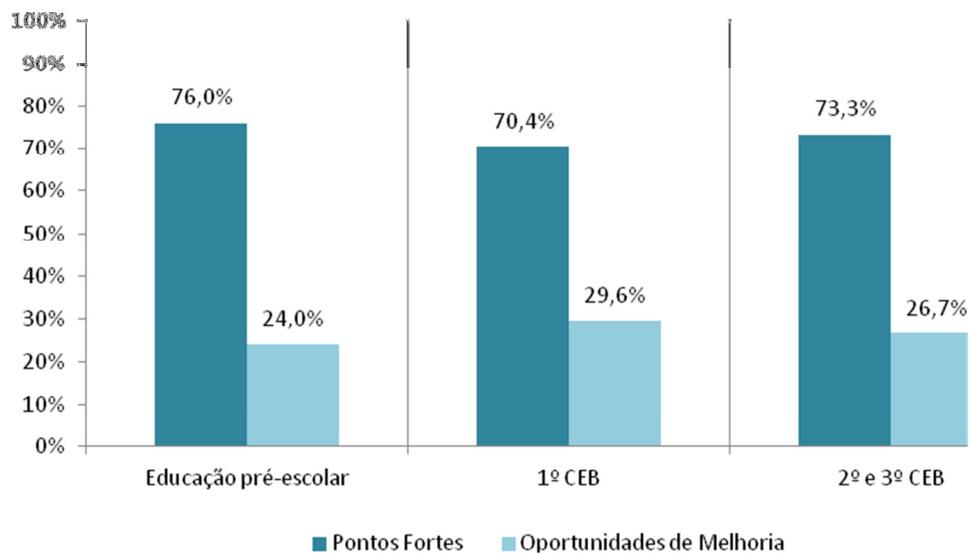
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação:



**Gráfico 14 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino**

Da leitura do gráfico, verifica-se que os pais/encarregados de educação têm uma opinião muito positiva sobre o agrupamento, com destaque para a Educação Pré-escolar.

O gráfico 15 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 15 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria (a maioria das oportunidades de melhoria está relacionada com a percentagem elevada de NS).

### 3.5.3. *Análise qualitativa*

Nesta secção apresenta-se uma análise sumária dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, no âmbito dos critérios e subcritérios do Modelo da CAF.

Neste âmbito, entende-se por:

- Pontos fortes: aspetos que a organização escolar já desempenha com qualidade, ou seja, as áreas, atividades ou processos que constituem uma mais-valia para organização escolar, funcionando como fatores essenciais para a melhoria contínua;
- Oportunidades de melhoria: as áreas, atividades ou processos que não existem na organização escolar mas deveriam existir para um bom desempenho da mesma e/ou ações que existem mas que necessitam de ser melhoradas para um desempenho excelente e/ou ações para garantir a sustentabilidade de uma área de excelência.

A análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria por parte da EAA, considerada nas GAA, seguiu o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (*figura 9 e 10*). Assim, a reflexão da EAA consubstanciada na identificação de evidências foi contemplada diretamente no diagnóstico.

Este relatório tem uma característica de globalidade onde se apresentam os resultados principais, não pretendendo ser um documento exaustivo na listagem dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. Para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrante deste relatório os Anexos onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

A seguinte análise contempla os resultados do preenchimento das GAA (avaliação da EAA) e os resultados dos questionários aplicados à comunidade educativa.

### 3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

#### Conceito do Critério

Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:

- Desenvolvem e facilitam a consecução do Projeto Educativo;
- Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;
- Implementam ações e estimulam comportamentos apropriados;
- Estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão.

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo visão, missão e valores.

1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e de administração e da mudança.

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (atas de reuniões de departamento e de CP)  Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<p><b>1.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento deu a conhecer aos pais/encarregados de educação os aspetos fundamentais do Projeto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Atividades</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (plataforma moodle, PAA, PE e RI)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (PAA, PE, RI/plataforma moodle)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção deu a conhecer ao pessoal não docente os aspetos fundamentais do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (convocatórias, atas de reuniões, apresentação à comunidade educativa, plataforma moodle)</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal não docente assume os princípios e os objetivos do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>
<p><b>1.2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção define claramente o papel e a responsabilidade do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB</p>
<p><b>1.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conselho pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas de reuniões de departamento e de CP, documentos de análise da avaliação)</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos educadores considera que a direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação das crianças, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente</li> </ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção incentiva à participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção promove mecanismos para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos/crianças do agrupamento</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção promove relações com entidades locais (centro de saúde, escola segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (registo de correspondência, participação da Escola Segura nos desfiles e atividades no exterior, saúde escolar, ações de sensibilização)</p> <p>Questionários PND Agrupamento</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Boa articulação entre os vários órgãos (PD)</li> <li>O agrupamento dá a conhecer aos pais e encarregados de educação os aspetos fundamentais do projeto educativo e a sua articulação com o plano anual de atividades (PD)</li> <li>Os documentos orientadores expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição (PD)</li> <li>O Conselho pedagógico fomenta estruturas de orientação educativa para o sucesso escolar (PD)</li> <li>A direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (PD)</li> <li>Relacionamento com entidades, organização e desenvolvimento (PND)</li> <li>Ações de formação (PND)</li> <li>O incentivo à formação contínua do pessoal não docente (PND)</li> </ul>		

**Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1**

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
-------------	---------------------------	------------

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar plano de formação</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover maior envolvimento do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo</li> <li>Definir claramente o papel e a responsabilidade do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção promover a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB</p>
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção criar mais mecanismos que permitam avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente</li> </ul>	<p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p>
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover maior envolvimento dos pais/encarregados de educação no dia-a-dia do agrupamento</li> </ul>	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>O conselho pedagógico deverá elaborar um plano de formação e atualização do pessoal docente no âmbito didático e metodológico (PD)</i></li> <li><i>Mecanismos de avaliação das necessidades e a satisfação dos alunos, pais, pessoal docente e não docente (PD)</i></li> <li><i>Inquirir a opinião dos EE, pessoal docente e assistentes operacionais e técnicos (PD)</i></li> <li><i>As formas de comunicação de decisões e orientações deverão ser revistas (PND)</i></li> </ul>		

### 3.5.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

#### Conceito do Critério

Como a instituição educativa implementa o Projeto Educativo através de:

- uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes setores da comunidade educativa;
- estratégias efetivamente operacionais a diferentes níveis;
- atividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Atividades.

### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

- 2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes;
- 2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;
- 2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa;
- 2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.

**Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Regulamento Interno está adaptado à realidade do agrupamento</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho</li> <li>• A maioria do pessoal não docente considera que o Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas, relatórios, convocatórias/relatório AA, relatório do IGEC, plano de melhoria e Carta de Missão da Diretora)</p> <p>Questionários PND Agrupamento</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>2.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (convocatória reuniões, reuniões gerais, questionários AA, questionários do grau de satisfação das atividades)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente e não docente conhece o Regulamento Interno do agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PD e PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente e não docente conhece o Projeto Educativo do agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento tem em conta os resultados da autoavaliação na elaboração dos documentos de autonomia</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (relatórios de AA e plano de melhoria)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe uma articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo do agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que o Projeto Educativo tem metas definidas, indicadores de medida, responsáveis das ações e instrumentos que permitem acompanhar e avaliar o seu cumprimento</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O coordenador de departamento assegura com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As situações de insucesso são analisadas promovendo a formulação de estratégias de melhoria</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (atas CP, atas reunião de departamento, documentos de análise da avaliação dos resultados internos e comparação com os resultados nacionais)  Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização e funcionamento das atividades letivas estão em articulação com as atividades de enriquecimento curricular e outras ofertas educativas</li> </ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O diretor visita regularmente todos os jardins de infância e conhece as condições de trabalho neles existentes</li> </ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização e funcionamento das atividades estão em articulação com as atividades de enriquecimento curricular e outras ofertas educativas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no agrupamento (humanos, materiais e financeiros)</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (atas de departamento, planificação, relatórios trimestrais, PAA)  Questionários PD Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB  Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O departamento faz uma avaliação pró-ativa do Plano Anual de Atividades</li> </ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>O Regulamento Interno adaptado à realidade do Agrupamento (PD)</i></li> <li><i>Existe uma articulação entre o plano anual de atividades e o projeto educativo do agrupamento (PD)</i></li> <li><i>O Projeto Educativo tem metas definidas, indicadores de medida, responsáveis das ações e instrumentos que permitem acompanhar e avaliar o seu cumprimento (PD)</i></li> <li><i>O coordenador de departamento assegura com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical (PD)</i></li> <li><i>O Departamento analisa os resultados escolares e define estratégias para combater o insucesso (PD)</i></li> <li><i>As atividades planeadas têm em conta as condições de recursos humanos e financeiros do Agrupamento e são em número razoável tendo em conta a população escolar em causa (PD)</i></li> <li><i>A avaliação do plano anual é feita pelo departamento (PD)</i></li> <li><i>Conhecimento do regulamento interno (PND)</i></li> </ul>		

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
-------------	---------------------------	------------

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem se o Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 35% dos assistentes operacionais não sabem se a direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a análise das situações de indisciplina, conduzindo à formulação de estratégias de melhoria mais eficazes</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a análise das situações de insucesso promovendo a formulação de estratégias de melhoria</li> </ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente participar na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo</li> </ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>É necessária uma atuação mais eficaz em termos de indisciplina (PD)</li> <li>Prevenção e atuação eficaz nas situações de indisciplina (PD)</li> <li>Para além da análise do insucesso deveria ser feito um apanhado de estratégias que permitissem ajudar os alunos a atingir o sucesso (PD)</li> <li>Mais envolvimento do pessoal não docente (PND)</li> </ul>		

### 3.5.3.3. CRITÉRIO 3 – PESSOAS

#### Conceito do Critério

Como a instituição educativa gere os seus recursos humanos:

- desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente;
- promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;
- de acordo com os pressupostos do Projeto Educativo.

### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia;

3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais;

3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

**Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento, tendo em conta os constrangimentos legais</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A estruturação dos horários e a distribuição da componente não letiva permitem o trabalho em equipa</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades</li> <li>• A maioria do pessoal não docente considera que a direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (momentos comuns PND e PD, receção PD e PND, reunião geral, almoço de Natal, almoço final de ano)</p> <p>Questionários PND Agrupamento</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção, em articulação como conselho pedagógico, apoia e divulga iniciativas de índole formativa e cultural, propostas pelos departamentos</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção, em articulação com o conselho pedagógico, apoia e incentiva o pessoal docente a dinamizar atividades de formação dentro da própria escola/jardim de infância</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (Carta de Missão da diretora, atas do CP)  Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos assistentes operacionais que beneficia de formação profissional comunica formalmente aos seus colegas o que aprendeu</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No agrupamento, é reconhecido o esforço e o sucesso do pessoal não docente como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os docentes/educadores participam na articulação entre os diferentes ciclos / valências</li> </ul>	Grelha AA Educação pré-escolar e 1º CEB (atas reuniões departamento e entre departamentos, atas AAAF)  Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente transmite a informação necessária ao bom funcionamento do serviço</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os assistentes operacionais consideram que lhe é transmitida a informação necessária ao bom funcionamento do serviço</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção ajuda o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do Agrupamento, tendo em conta os constrangimentos legais (PD)</li> </ul>		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção, em articulação com o conselho pedagógico, apoia e divulga iniciativas de índole formativa e cultural, propostas pelo departamento (PD)</li> <li>• Os educadores participam na articulação entre os diferentes ciclos (PD)</li> <li>• Pessoas bem informadas, bem organizada (PND)</li> </ul>	

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>3.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar os horários e a distribuição da componente não letiva permitindo o trabalho em equipa</li> </ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
<b>3.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção, em articulação com o conselho pedagógico, apoiar e incentivar os professores a dinamizar atividades de formação dentro da própria escola</li> </ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A elaboração de um plano de formação para pessoal não docente</li> <li>• Promover uma formação inicial sobre o serviço a todos os novos funcionários</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PND Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A elaboração de um guia de conduta/procedimentos para pessoal não docente e promover reuniões periódicas entre pessoal não docente</li> <li>O pessoal não docente que beneficia de formação profissional comunicar formalmente aos seus colegas o que aprendeu</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB</p>
<p><b>3.3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a articulação entre os diferentes ciclos / valências</li> </ul>	<p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Os horários dos docentes não permitem o trabalho em equipa (PD)</i></li> <li><i>A direção deverá promover e incentivar os professores na dinamização de atividades de formação creditadas dentro da escola sede (PD)</i></li> <li><i>Melhorar a articulação e o trabalho de equipa entre professores titulares e equipa de Educação Especial (PD)</i></li> <li><i>Articulação entre os três ciclos e articulação entre as disciplinas (PD)</i></li> <li><i>Incentivar a prática da formação e colocar em prática a formação (PND)</i></li> </ul>		

#### **3.5.3.4. CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS**

##### **Conceito do Critério**

---

Como a instituição educativa planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Atividades e o Projeto Educativo.

##### **Conceito dos Subcritérios (SC)**

---

O que a instituição educativa faz para:

- 4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;
- 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;
- 4.3 Gerir os recursos financeiros;

4.4 Gerir o conhecimento e a informação;

4.5 Gerir os recursos tecnológicos;

4.6 Gerir os recursos materiais.

**Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>4.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção estabelece parcerias estratégicas com vista à execução do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (protocolos, relatórios, correspondência)</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção estabelece protocolos com outros agrupamentos, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
<b>4.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. associação de pais/encarregados de educação, associação de estudantes, entre outros)</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º CEB (protocolos, PAA, Atas CP, CG)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação no processo de tomada de decisão</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB</p>
<b>4.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O orçamento do agrupamento é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do Projeto Educativo</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (PAQUE, PE, relatório PAA, relatório contas, atas CG)</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal não docente considera que o agrupamento gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis</li> </ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente mantém-se informado acedendo regularmente ao seu correio eletrónico institucional, respondendo em tempo útil ao que lhe é solicitado</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O coordenador de departamento divulga toda a informação relevante</li> </ul>	
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que os recursos tecnológicos à disposição são suficientes e adequados às necessidades</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção otimiza a utilização dos espaços do agrupamento, equipamentos e outros recursos</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (mapa de distribuição de salas e espaços, horários professores e alunos)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que os serviços de apoio (biblioteca, serviços de administração escolar, atendimento aos pais/encarregados de educação) são geridos de forma eficaz</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento gere os recursos materiais atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção estabelece parcerias pedagógicas estratégicas com vista à execução do Projeto Educativo (PD)</li> </ul>		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão (PD)</i></li> <li>• <i>Comunicação por email (PD)</i></li> <li>• <i>As parcerias são incentivadas (PD)</i></li> <li>• <i>O Coordenador de departamento divulga toda a informação relevante (PD)</i></li> <li>• <i>Equipamento nas salas (PD)</i></li> <li>• <i>Os recursos são postos à disposição da comunidade escolar (PD)</i></li> <li>• <i>Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (PD)</i></li> <li>• <i>Os serviços de apoio são geridos de forma eficaz (PD)</i></li> <li>• <i>Protocolos estabelecidos (PND)</i></li> </ul>	

**Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4**

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria dos assistentes técnicos não sabe se a direção estabelece protocolos com outros agrupamentos, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, os assistentes operacionais consideram que este é um aspeto a melhorar</li> </ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do agrupamento</li> <li>• Cerca de 40% dos assistentes operacionais do 1º CEB não sabem se o agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 45% do pessoal docente não sabe se o orçamento do agrupamento é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 35% do pessoal docente não sabe se a direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 45% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover informação/criar memorando após reunião do conselho geral</li> <li>• Os representantes do pessoal não docente no conselho geral promoverem reuniões de forma a fomentar a comunicação</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PND Agrupamento
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os recursos tecnológicos</li> </ul>	Grelha AA Educação pré-escolar e 1º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</i>		

### **3.5.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS**

#### **Conceito do Critério**

---

Como a instituição educativa concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:

- apoiar a sua estratégia;
- satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação;
- gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.

#### **Conceito dos Subcritérios (SC)**

---

O que a instituição educativa faz para:

- 5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;
- 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/encarregados de educação;
- 5.3 Inovar os processos envolvendo os alunos/encarregados de educação.

#### **Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
-------------	---------------	------------

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, analisa e reflete criticamente sobre os resultados escolares</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas CP, de departamento, de CT e CD)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há articulação entre os educadores/diretores de turma/professores titulares de turma, pais/encarregados de educação e os técnicos de educação especial ou outros com quem o agrupamento tenha protocolos (em contexto de sala de aula ou não)</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p>
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento procede ao acompanhamento e avaliação dos planos de recuperação, acompanhamento, desenvolvimento e dos apoios especializados</li> </ul>	<p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores da mesma disciplina realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização e elaboração de materiais didáticos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente procede à articulação dos conteúdos programáticos no âmbito dos conselhos de ano/turma onde participa</li> </ul>	<p>Questionários PD 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Plano de Atividades da Turma favorece a articulação entre os anos do ensino básico</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Plano de Atividades da Turma favorece a articulação entre a educação pré-escolar e o ensino básico</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos educadores considera que existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Semana da Primavera contribui para a articulação entre os diferentes ciclos de escolaridade</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (relatórios PAA, avaliação da atividade, programa da Semana da Primavera, facebook, exposições, jornal)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que a direção, em articulação com os órgãos competentes, faz a gestão e avaliação dos apoios educativos</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades de animação e apoio à família são benéficas para a formação/aprendizagem das crianças</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes das crianças</li> </ul>	
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe articulação intradepartamental na concretização de atividades, nomeadamente no âmbito do Plano Anual de Atividades e nos Planos de Atividades da Turma/Grupo</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os educadores procedem à articulação vertical e horizontal de modo a promoverem o sucesso educativo das crianças</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção implementa medidas, propostas pelo pessoal não docente, que melhorem os serviços prestados à comunidade</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente utiliza instrumentos diversificados que promovem a avaliação formativa dos alunos e a sua responsabilização no processo de ensino e aprendizagem</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (avaliação trimestral e diagnóstico, fichas formativas e de trabalho, apresentações de multimédia, guiões de estudo)</p> <p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os educadores avaliam quais as repercussões nas crianças das suas alterações/inoações introduzidas ao longo do ano</li> </ul>	<p>Grelha AA Educação pré-escolar (avaliação trimestral e diagnóstico)</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente introduz melhorias no seu trabalho que permitem aumentar a satisfação dos alunos/crianças e dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Há articulação entre os educadores, pais/encarregados de educação e os técnicos de educação especial (PD)</i></li> <li><i>A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, analisa e reflete criticamente sobre os resultados escolares (PD)</i></li> <li><i>A direção em articulação com os órgãos competentes faz a gestão e avaliação dos apoios educativos (PD)</i></li> <li><i>Semana da primavera desde que com atividades melhoradas (PD)</i></li> <li><i>Utilizo instrumentos diversificados que promovem a avaliação formativa dos alunos e a sua responsabilização no processo de ensino e aprendizagem (PD)</i></li> <li><i>Esforço do pessoal não docente na compreensão do funcionamento do local de trabalho, ajustando desta forma a sua resposta à comunidade escolar (PND)</i></li> <li><i>Introdução de melhorias no meu local de trabalho (PND)</i></li> </ul>		

**Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>5.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores</li> </ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Plano de Atividades da Turma favorecer a articulação entre os ciclos do ensino básico/secundário</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover uma maior articulação entre as chefias do pessoal não docente e proceder à sua divulgação</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
<b>5.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar articulação vertical e horizontal de modo a promoverem o sucesso educativo dos alunos</li> </ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover uma maior articulação intradepartamental na concretização de atividades, nomeadamente no âmbito do Plano Anual de Atividades e nos Planos de Atividades da Turma</li> </ul>	Questionários PD 1º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para auscultação de modo a melhorar a qualidade do serviço desenvolvido e proceder à sua divulgação</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento</p>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover maior envolvimento do pessoal não docente nas atividades e elaboração de relatórios para divulgação</li> </ul>	<p>Grelha AA 2ª e 3ª CEB</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Falta de supervisão dos docentes (PD)</i></li> <li><i>Articulação vertical e horizontal das atividades letivas (PD)</i></li> <li><i>O silêncio na biblioteca e criar novos espaços para os alunos: áreas para jogos no computador e áreas para a leitura são trabalhos de grupo (PD)</i></li> <li><i>Impacto da Biblioteca Escolar na aprendizagem dos alunos (PD)</i></li> <li><i>Cada escola deveria ter a sua própria biblioteca, devidamente equipada, dada a distância a que cada escola se encontra da escola sede, bem como o horário de cada turma (PD)</i></li> <li><i>Fazer valer as propostas dadas pelo pessoal não docente (PND)</i></li> </ul>		

### **3.5.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO**

#### **Conceito do Critério**

O que a instituição educativa está a alcançar relativamente aos seus alunos e pais/encarregados de educação.

#### **Conceito dos Subcritérios (SC)**

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:

6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação;

6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação.

**Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente verifica se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem estão planificados de forma a corresponderem às necessidades manifestadas pelos alunos/crianças</li></ul>	Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação participam nas atividades da escola/jardim de infância</li> </ul>	<p>Grelha AA Educação pré-escolar e 1º CEB (registos de participação, fotografias, Facebook)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação têm sido um recurso fundamental na procura de soluções para os problemas dos alunos/crianças</li> </ul>	<p>Grelha AA Educação pré-escolar e 1º CEB (atas reuniões com APEE, registos de contactos)</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O professor titular de turma/educador dá a conhecer aos alunos e pais/encarregados de educação o Projeto Educativo do agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos/crianças</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As visitas de estudo são úteis para as aprendizagens dos alunos/crianças</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (relatórios de visitas de estudo, relatórios do PAA, PE)</p> <p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários EE Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos e pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade dos funcionários</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários EE Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização e o funcionamento do agrupamento são bons</li> </ul>	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB (relatório da IGEC e relatório AA)</p> <p>Questionários Alunos e EE 1º, 2º e 3º CEB</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos reconhecem a autoridade dos professores</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que a divulgação do Projeto Educativo e do Regulamento Interno é adequada</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que as atividades de complemento curricular correspondem às suas expectativas</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ambiente de trabalho na sala de aula é adequado à aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores são competentes</li> </ul>	
<p><b>6.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores explicam os objetivos do curso e os critérios de avaliação</li> </ul>	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB (SPO, sumários das aulas de início do ano, reuniões com os DT)</p> <p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são informados regularmente sobre os seus resultados de aprendizagem</li> </ul>	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB (avaliações dos períodos, resultados dos testes)</p> <p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola atribui aos alunos prémios de valorização de comportamento meritório</li> </ul>	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB (Quadro de Excelência e Mérito, mérito desportivo, prémios em Interturmas e torneios, exposições e concursos)</p> <p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores preparam os alunos para uma aprendizagem autónoma e contínua</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos procuram obter o sucesso escolar e esforçam-se para o obter</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As salas de aula são adequadas às atividades letivas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam das visitas de estudo</li> </ul>	<p>Questionários Alunos Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças estão satisfeitos com a higiene e a limpeza da escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças fazem o que o professor/educador pede</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças fazem o que os funcionários pedem</li> </ul>	
<p><b>6.1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam de estar nas Atividades de Enriquecimento Curricular/Componente de Apoio à Família</li> </ul>	<p>Questionários Alunos Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam dos trabalhos que fazem na escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam da sua sala</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam de ir à biblioteca</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam de ouvir contar histórias</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos/crianças gostam dos seus colegas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho dos alunos é reconhecido e valorizado</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º CEB (avaliação trimestral, quadro mérito e excelência)</p> <p>Questionários Alunos 1º CEB</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os professores e funcionários diminuem os casos de indisciplina</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º CEB (relatórios disciplinares)</p> <p>Questionários Alunos 1º CEB</p>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos esforçam-se para obter boas notas</li> </ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma boa relação entre os alunos da escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma boa relação entre os professores das atividades extracurriculares e os alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O comportamento dos alunos nas atividades de enriquecimento curricular é igual ao das outras aulas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As salas de aula são adequadas à aprendizagem dos alunos</li> </ul>	
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O professor informa os alunos sobre as finalidades e os objetivos das disciplinas</li> </ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades extracurriculares/enriquecimento curricular (inglês, música, apoio ao estudo, outras) são do interesse dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos são informados sobre os seus resultados de aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As crianças gostam da comida do refeitório</li> </ul>	Questionários Alunos Educação pré-escolar
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os pais/encarregados de educação são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem do seu educando</li> </ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB (avaliações dos períodos, resultados dos testes, caderneta, reuniões de EE e hora de atendimento do DT)  Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O horário de atendimento do diretor de turma/ professor titular de turma/educador é adequado</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os pais/encarregados de educação recomendariam o agrupamento a outras famílias/amigos</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades de enriquecimento curricular/apoios educativos são importantes para o reforço das aprendizagens dos alunos</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação sentem-se respeitados pelos funcionários da escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ensino que é dado aos alunos corresponde às expectativas da maioria dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação consideram que os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento em termos de acessibilidade e de espaço</li> </ul>	
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O diretor de turma/ professor titular de turma mostra eficiência na resolução dos problemas dos alunos/turma</li> </ul>	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação conhecem os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sabem onde consultá-los</li> </ul>	Questionários EE 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação sabem onde consultar os documentos estruturantes do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, entre outros)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O jardim de Infância fornece informação suficiente sobre as atividades e aprendizagens das crianças</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O educador mostra eficiência na resolução dos problemas das crianças</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalho desenvolvido no jardim de infância corresponde às expectativas dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação conhecem as áreas de conteúdo das orientações curriculares da educação pré-escolar e os instrumentos de avaliação utilizados para avaliar o desenvolvimento das crianças</li> </ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As opiniões dos pais/encarregados de educação são tidas em conta na organização das atividades do agrupamento (visitas de estudo, projetos, exposições, feiras, etc.)</li> </ul>	Grelha AA Educação pré-escolar (PAA, atas de reuniões)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que os pais/encarregados de educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e pais/encarregados de educação</li> </ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe segurança na circulação dos alunos/crianças à entrada e saída do estabelecimento</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As tecnologias de informação e comunicação são úteis para a aprendizagem dos alunos e para terem melhores notas</li> </ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos conhece o Plano de Atividades da Turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos cumprem as regras estabelecidas na sala de aula</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toda a informação importante para os alunos é transmitida pelos professores ou funcionários</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos com mais dificuldades de aprendizagem são ensinados de modo a conseguirem aprender</li> </ul>		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças conhecem as regras de comportamento da escola/jardim de infância</li> </ul>	<p>Questionários Alunos Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos/crianças gosta que os pais participem nas atividades da escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que existe um sistema eficaz de tutoria diária aos alunos com fraco aproveitamento escolar</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento oferece um vasto e abrangente conjunto de atividades e projetos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que o agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar</li> </ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que a escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola existem atividades e projetos culturais, artísticos, desportivos e de educação ambiental</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º CEB (relatórios de projetos, plano de turma, relatórios de visitas)</p> <p>Questionários Alunos 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As opiniões dos alunos são tidas em conta na organização das visitas de estudo</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção está sempre disponível para ouvir dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (relatório do IGEC, questionários AA e Carta de Missão da Diretora, atas, correspondência, emails)</p> <p>Questionários EE Agrupamento</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No atendimento às famílias há garantia de privacidade</li> </ul>	<p>Grelha Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB (instalações para atendimento dos encarregados de educação, gabinetes do DT, horário para atendimento dos EE)</p> <p>Questionários EE Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola/jardim de infância valoriza a associação de pais/encarregados de educação e a direção reúne regularmente com os seus elementos</li> </ul>	<p>Grelha AA Educação pré-escolar e 1º CEB (atas reuniões, festas, registos de encontros, informações, presenças da direção nas atividades promovidas pelas Associações de Pais)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As formas de comunicação do diretor de turma/professor titular de turma/educador com os pais/encarregados de educação são adequadas</li> </ul>	<p>Questionários EE Agrupamento</p>
<p><b>6.2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As instalações da escola/jardim de infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança</li> <li>Os pais/encarregados de educação consideram importante que exista uma associação de pais/encarregados de educação na escola/jardim de infância</li> <li>As convocatórias aos pais/encarregados de educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento</li> <li>A utilização das tecnologias de informação é benéfica para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados</li> </ul>	<p>Questionários EE Agrupamento</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater</li> <li>A maioria dos pais/encarregados de educação considera que a escola preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (atas de CP, de CT e conselho docentes, plano de turma, projeto EPIS, apoios educativos, salas de estudo, análise avaliação)</p> <p>Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB</p>
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>O professor titular dá a conhecer aos alunos, pais e encarregados de educação o projeto educativo do agrupamento (PD)</i></li> <li><i>Participação dos Encarregados de Educação na vida escolar dos alunos (PD)</i></li> <li><i>Boa articulação entre encarregados de educação e a escola (PD)</i></li> <li><i>Os pais e encarregados de educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados (PD)</i></li> <li><i>Circulação e segurança de alunos (PND)</i></li> <li><i>Relação entre pessoal não docente e alunos (PND)</i></li> </ul>		

**Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na procura de soluções para os problemas dos alunos</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola, realizando as atividades num horário compatível com os mesmos</li> </ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a qualidade das refeições do refeitório</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 35% dos alunos não sabem se são ouvidos na elaboração do Regulamento Interno (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a disciplina nas turmas</li> </ul>	

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a divulgação do Regulamento Interno</li> </ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se os representantes dos pais/encarregados de educação participam na elaboração do Regulamento Interno (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se os representantes dos pais/encarregados de educação participam na elaboração do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover atividades na biblioteca escolar com impacto nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A associação de pais/encarregados de educação motivar a participação dos pais/encarregados de educação na vida do agrupamento</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar os canais de divulgação dos documentos estruturantes do agrupamento aos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar de forma mais detalhada acerca dos serviços de apoio existentes na escola</li> </ul>	Questionários EE 2º e 3º CEB
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a gestão de conflitos, resolvendo-os com justiça e de forma pedagógica</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 40% dos pais/encarregados de educação não sabem se as suas opiniões são tidas em conta na organização das atividades do agrupamento (visitas de estudo, projetos, exposições, feiras, etc.) (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar periodicamente, inquéritos aos pais/encarregados de educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento</li> </ul>	

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 40% dos pais/encarregados de educação não sabem se a escola/jardim de infância valoriza a associação de pais/encarregados de educação e se a direção reúne regularmente com os seus elementos (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% dos pais/encarregados de educação não sabem se o agrupamento se preocupa com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	<p>Questionários EE 1º CEB</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Participação construtiva dos pais e encarregados de educação no processo de aprendizagem dos seus educandos (PD)</i></li> <li>• <i>Envolvimento de Encarregados de Educação na resolução de problemas (PD)</i></li> <li>• <i>Conflitos resolvidos com mais justiça (PND)</i></li> <li>• <i>Os meus pais não participam muito nas atividades, porque trabalham sempre na hora das atividades (Alunos)</i></li> <li>• <i>Fazer mais atividades para pais e filhos mais divertidas (Alunos)</i></li> <li>• <i>Para que as refeições disponibilizadas no refeitório escolar sejam de qualidade, eu sugeria que as cozinheiras presentes colocassem uma quantidade de comida relativamente constante para toda a gente e ter mais em atenção a quantia de sal aplicada em cada prato e/ou salada e respetivos temperos (Alunos)</i></li> <li>• <i>Acho que deveriam temperar melhor a comida, fazê-la com melhor aspeto e confeccionar pratos que as crianças apreciem (Alunos)</i></li> <li>• <i>A minha turma não é disciplinada porque existem alunos com comportamentos inadequados, sendo que deviam ser corrigidos para formular uma melhor turma (Alunos)</i></li> <li>• <i>Mais atividades na biblioteca (EE)</i></li> <li>• <i>Incentivar a requisição de livros (EE)</i></li> <li>• <i>No início do ano letivo, enviar documentos orientadores de consulta (EE)</i></li> <li>• <i>Desconheço as regras (EE)</i></li> <li>• <i>Fazer este inquérito anualmente e publicar os resultados (EE)</i></li> <li>• <i>Mais inquéritos (EE)</i></li> </ul>		

### **3.5.3.7. CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS**

#### **Conceito do Critério**

---

O grau de satisfação do pessoal docente e não docente.

#### **Conceito dos Subcritérios (SC)**

---

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas através de:

7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;

7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.

#### **Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
-------------	---------------	------------

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O clima de agrupamento criado pela atuação da direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (relatório AA, plano de melhoria, PE, Facebook, plataforma moodle)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal não docente participa nos planos de melhoria do agrupamento, pode dar a sua opinião e é escutado</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção comunica de forma clara os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente e não docente considera que contribui para a melhoria da imagem da escola/jardim de infância</li> </ul>	<p>Questionários PD e PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas de departamento, de CP, de grupos de trabalho, convocatórias, CG)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo dos educadores e atenuar os seus efeitos</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O educador solicita a participação/apoio dos funcionários nos seus projetos/atividades/visitas de estudo</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>O clima de escola criado pela atuação da direção contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de agrupamento (PD)</i></li> <li>• <i>Contribuo para a melhoria da imagem da escola (PD)</i></li> <li>• <i>Participação no Projeto Educativo (PD)</i></li> <li>• <i>Contribuição da imagem da escola (PND)</i></li> </ul>	

**Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover meios eficazes de comunicação</li> <li>• A direção comunicar de forma clara ao pessoal não docente os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente</li> </ul>	
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar as estratégias e procedimentos para evitar o absentismo do pessoal docente e atenuar os seus efeitos</li> </ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 40% dos assistentes operacionais do 1º CEB não sabem se o pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, o restante pessoal não docente considera que este é um aspeto a melhorar</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar e ser escutada na construção das decisões sobre o projeto educativo (PND)</li> </ul>	

### 3.5.3.8. CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE

#### Conceito do Critério

O grau de intervenção da instituição educativa na comunidade local e regional.

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
-------------	---------------	------------

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (protocolos com saúde escolar, proteção civil, projeto PES, gabinete de saúde, clube de exercício, projeto eco-escolas, conselho eco-escolas)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento</p>
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais</li> <li>A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (protocolos com saúde escolar, autarquias, empresas locais, proteção civil, projeto PES, desporto, música)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserido é boa (PD)</i></li> <li><i>Perante a Sociedade o agrupamento ainda vai tendo uma boa imagem por causa das iniciativas e atividades que promove (PD)</i></li> <li><i>O agrupamento promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente (PD)</i></li> <li><i>Estabelecimento de parcerias com estruturas da comunidade escolar (PD)</i></li> <li><i>Comunidade colabora com a escola (PND)</i></li> </ul>		

**Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>8.2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% do pessoal docente não sabe se o agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais (melhorar a divulgação de informação)</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</i>		

### 3.5.3.9. CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE

#### Conceito do Critério

---

Os resultados alcançados pela instituição educativa face aos objetivos delineados no Projeto Educativo.

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

---

O cumprimento dos objetivos definidos pela instituição educativa em relação a:

9.1 Resultados externos;

9.2 Resultados internos.

Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A oferta educativa do agrupamento contribui para a formação integral dos alunos/crianças</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (PE, PAA, Carta de Missão da Diretora, atas CP e CG, oferta educativa - horários, turmas)  Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os departamentos/grupos disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (atas de reuniões de departamento/análise CP, atas conselho docentes)</p> <p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoraram a aprendizagem das crianças</li> </ul>	<p>Grelha AA Educação pré-escolar (avaliação final)</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (análise da avaliação, reuniões de CT, reunião conselho docentes e CP)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de transição escolar</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º CEB (análise da avaliação, reunião conselho docentes e CP)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo educador ou pelo jardim de infância tem vindo a aumentar</li> </ul>	<p>Grelha AA Educação pré-escolar (registos de reuniões e atas, folhas de presenças)</p>
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Oferta educativa do agrupamento (PD)</i></li> <li><i>As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoraram a aprendizagem das crianças (PD)</i></li> <li><i>Os departamentos/grupos disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos (PD)</i></li> </ul>		



**Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento atingiu os objetivos previstos no Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento diminuir os casos de indisciplina e proceder à sua divulgação</li> </ul>	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (melhorar a divulgação de informação)</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</i>		

## 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente processo de autoavaliação verificou-se um nível de participação muito satisfatório dos vários setores da comunidade educativa. No entanto, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

Os resultados dos questionários foram muito positivos, principalmente dos alunos do agrupamento. Por outro lado, determinadas áreas de funcionamento e desempenho do agrupamento tiveram resultados menos positivos de acordo com a opinião de alguns inquiridos, principalmente do pessoal não docente do 2º e 3º CEB.

No caso dos resultados dos questionários do pessoal não docente da Educação Pré-escolar, um elevado número de indicadores não foi contemplado no diagnóstico devido ao desvio padrão que relevou uma dispersão de respostas extremamente elevada, com resultados inconclusivos.

A EAA foi rigorosa na identificação de evidências existindo homogeneidade entre as pontuações, plasmada na variação mínima entre cada nível de ensino do agrupamento. Importa salientar que existiu com frequência uma correspondência entre a opinião dos inquiridos e a avaliação efetuada pela EAA.

Face ao exposto, é necessário manter a sustentabilidade dos pontos fortes do agrupamento, tais como:

- A articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento
- Os documentos orientadores da vida do agrupamento que expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição
- Os protocolos/parcerias estabelecidos pelo agrupamento
- A articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo do agrupamento
- A participação do pessoal docente na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno
- A boa gestão dos recursos humanos do agrupamento
- A otimização da utilização dos espaços do agrupamento, equipamentos e outros recursos

- As boas condições de trabalho para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades
- A participação dos educadores na articulação entre os diferentes ciclos / valências
- A análise e reflexão crítica sobre os resultados escolares
- A Semana da Primavera que contribui para a articulação entre os diferentes ciclos de escolaridade
- A utilização de instrumentos diversificados que promovem a avaliação formativa dos alunos e a sua responsabilização no processo de ensino e aprendizagem
- O elevado nível de satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação do agrupamento
- A promoção da educação para a saúde e preservação do ambiente
- A oferta educativa do agrupamento que contribui para a formação integral dos alunos/crianças
- A diminuição das taxas do abandono escolar
- O aumento das taxas de transição escolar
- O aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais do 1º CEB

Quanto às oportunidades de melhoria destacamos o seguinte:

- Elaborar um plano de formação
- Promover maior envolvimento do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo
- Melhorar a análise das situações de indisciplina, conduzindo à formulação de estratégias de melhoria mais eficazes (2º e 3º CEB)
- Melhorar a análise das situações de insucesso promovendo a formulação de estratégias de melhoria no 1º CEB
- Estruturar os horários e a distribuição da componente não letiva permitindo o trabalho em equipa
- Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente
- Promover uma maior articulação entre as chefias do pessoal não docente e proceder à sua divulgação

- Incentivar a articulação entre os diferentes ciclos / valências
- Melhorar os recursos tecnológicos no 1º CEB e na Educação Pré-escolar
- Promover práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores
- O Plano de Atividades da Turma favorecer a articulação entre os ciclos do ensino básico/secundário
- Melhorar articulação vertical e horizontal de modo a promoverem o sucesso educativo dos alunos
- Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola, realizando as atividades num horário compatível com os mesmos
- Melhorar a qualidade das refeições do refeitório
- Promover atividades na biblioteca escolar com impacto nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia

As ações de melhoria a implementar devem centrar-se nos objetivos educativos, envolvendo a comunidade educativa na missão do agrupamento, aprofundando as práticas de trabalho articulado. O relatório de autoavaliação e o seu futuro projeto de ações de melhoria devem ser assumidos como um instrumento de gestão por parte da diretora constituindo metas e ações que visem a melhoria do desempenho do agrupamento.

## Bibliografia

Clímaco, M. C. (2005). Avaliação de Sistemas de Educação, *Universidade Aberta*, Lisboa 2005

Conselho Nacional da Educação – Ministério da Educação (2002): *Qualidade e Avaliação da Educação*, julho de 2002, Lisboa

DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): *Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, março 2007, Lisboa

DGAEP (2012) Estrutura Comum de Avaliação (CAF Educação): *Estrutura Comum de Avaliação adaptada ao sector da Educação*, janeiro 2012, Lisboa

ALAIZ, Vítor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição - *Autoavaliação de escolas – Pensar e Praticar*, Edições ASA, 1ª edição, Porto, 2003

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

Portaria nº 265/2012 de 30 de agosto, Diário da República — I Série, N.º 168 — 30 de agosto de 2012

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 n.º 137/2012 de 2 de julho, Diário da República — I Série, N.º 126 — 2 de julho de 2012

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

