

# Diagnóstico Organizacional

## Relatório de autoavaliação 2013/2014



### **Equipa de autoavaliação:**

Ana Paula de Almeida G. Pio, Carlos Alberto Santos, Cristina Maria C. Diogo Mingacho, Isabel Maria Dias Martins, Joana Ferreira Cortez, Maria de Lurdes Dinis, Paula Cristina Duarte Pessoa, Paulo Manuel Alfaiate Pires, Raquel Mata Gouveia

### **Consultoria externa:**

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

**Gavião, junho de 2014**

**MMA © 2011**



## Índice

Índice de Siglas .....	4
Índice de Figuras.....	5
Índice de Gráficos .....	5
Índice de Tabelas .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1. Enquadramento geral.....	7
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares.....	8
2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE GAVIÃO .....	9
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEG.....	10
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação .....	10
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado .....	11
3.3. Etapas do processo de autoavaliação .....	13
3.4. Metodologia adotada.....	14
3.4.1. <i>Enquadramento</i> .....	14
3.4.2. <i>Questionários</i> .....	15
3.4.3. <i>Grelhas de Autoavaliação</i> .....	18
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	22
3.5.1. <i>Enquadramento</i> .....	22
3.5.2. <i>Análise quantitativa</i> .....	22
3.5.2.1. <i>Grelhas de Autoavaliação</i> .....	22
3.5.2.2. <i>Questionários</i> .....	23
3.5.2.2.1. <i>Taxa de adesão</i> .....	24
3.5.2.2.2. <i>Resultados dos questionários do Pessoal Docente</i> .....	25
3.5.2.2.3. <i>Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente</i> .....	27
3.5.2.2.4. <i>Resultados dos questionários dos alunos</i> .....	28
3.5.2.2.5. <i>Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação</i> .....	29
3.5.3. <i>Análise qualitativa</i> .....	30
3.5.3.1. <i>CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA</i> .....	32
3.5.3.2. <i>CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</i> .....	36
3.5.3.3. <i>CRITÉRIO 3 – PESSOAS</i> .....	40
3.5.3.4. <i>CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS</i> .....	44



3.5.3.5.	<i>CRITÉRIO 5 – PROCESSOS</i> .....	48
3.5.3.6.	<i>CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO</i> .....	52
3.5.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i> .....	60
3.5.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i> .....	63
3.5.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i> .....	66
4.	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	69
	<b>Bibliografia</b> .....	71



## Índice de Siglas

AEG – Agrupamento de Escolas de Gavião

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.....	8
Figura 2 – Estrutura CAF .....	12
Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação.....	13
Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação .....	13
Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação .....	15
Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND .....	16
Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação .....	17
Figura 8 – Conceitos chave da GAA .....	19
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios.....	20
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados .....	20

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento .....	23
Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino .....	25
Gráfico 3 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino .....	25
Gráfico 4 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD.....	26
Gráfico 5 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino.....	27
Gráfico 6 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND .....	28
Gráfico 7 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino.....	28
Gráfico 8 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos .....	29
Gráfico 9 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino .....	29
Gráfico 10 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação .....	30



## *Índice de Tabelas*

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 .....	32
Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 .....	35
Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 .....	36
Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 .....	39
Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 .....	40
Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 .....	43
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 .....	44
Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4 .....	47
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 .....	48
Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5 .....	51
Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 .....	52
Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 .....	58
Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 .....	60
Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 .....	62
Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 .....	63
Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 .....	65
Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 .....	66
Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9 .....	68



## 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 recentemente foi alterado para o novo 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:

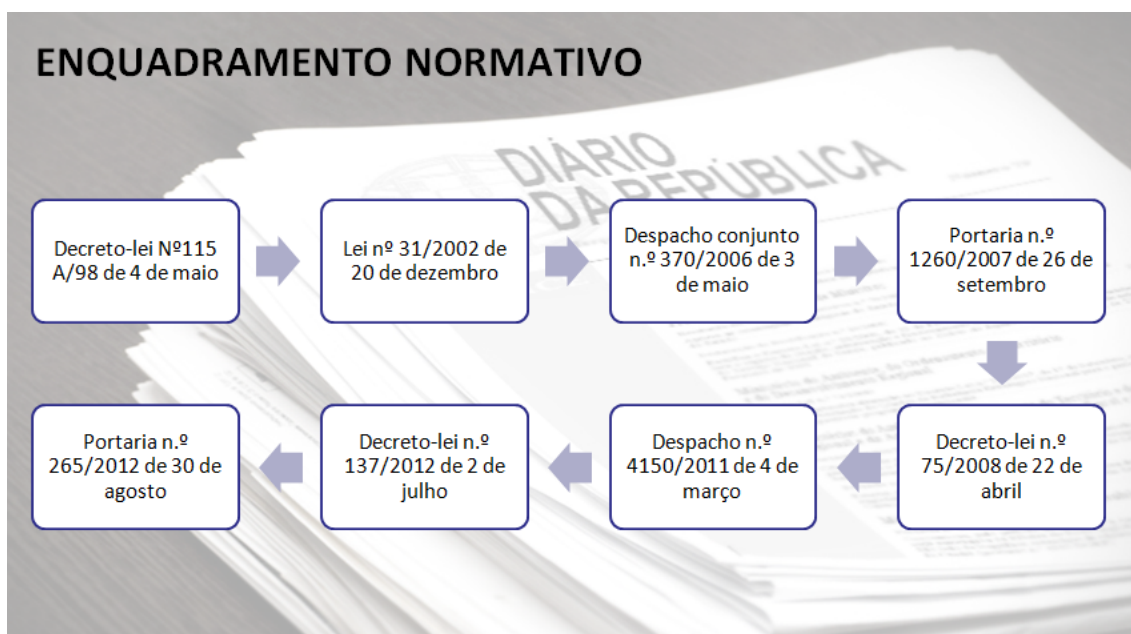


Figura 1 – Enquadramento legal

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 consultor externo/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 gestão tomar decisões fundamentadas.

## **2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE GAVIÃO<sup>1</sup>**

O Agrupamento de Escolas de Gavião (AEG) foi constituído em 1998 e situa-se no concelho do Gavião, no distrito de Portalegre. Abrange, atualmente, duas escolas básicas com jardim de infância, nas freguesias de Comenda e Margem, e uma escola básica com jardim de infância, 1º, 2º e 3º CEB – sede do agrupamento.

O AEG encontra-se num território educativo com alguma dispersão, distando os estabelecimentos de educação e ensino da escola sede em cerca de 17 km e 15km de Comenda e o de Vale de Gaviões, respetivamente.

Sendo Gavião um concelho do norte alentejano que assume características marcadamente de interior com escassas ofertas culturais, o agrupamento assume-se como um polo dinamizador na comunidade. A existência de uma cultura de proximidade, com todas as instituições parceiras e o escasso tecido empresarial, resulta de uma oportunidade única de canalizar sinergias e recursos em prol dos alunos.

No agrupamento cerca de 50% dos alunos usufrui de apoio da ação social escolar. Com a crise económica que Portugal atravessa, o número de casos acompanhados com reforço alimentar a meio da manhã e da tarde têm aumentado gradualmente. Começa-se também a verificar a inclusão na comunidade de famílias que vem dos grandes centros urbanos para esta região como forma de colmatar algumas situações mais complicadas a nível económico

O AEG é composto por um total de cerca de 340 alunos desde a educação pré-escolar ao 3º ciclo e dispõe de 49 docentes e 27 funcionários.

---

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



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

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

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é representativa 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 quatro professores, um assistente técnico, um assistente operacional, um aluno, um encarregado de educação, conhecedores da organização escolar e da dinâmica da autoavaliação.

No ano letivo 2013/2014 o AEG estabeleceu uma parceria com uma consultoria externa que tem assumido funções de formação, validação e acompanhamento do processo de autoavaliação. A formação dada pela consultoria à EAA é creditada (curso de formação) com a duração de 35 horas.

A EAA deste ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da EAA
  - Ana Paula de Almeida G. Pio (Educação Pré-escolar)
- Representante da Direção
  - Paulo Manuel Alfaiate Pires (diretor)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Raquel Mata Gouveia (3º CEB)
  - Cristina Maria C. Diogo Mingacho (2º CEB)
  - Paula Cristina Duarte Pessoa (1º CEB)
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Carlos Alberto Santos (Assistente Técnico)
  - Maria de Lurdes Dinis (Assistente Operacional)
- Representante dos Alunos
  - Joana Ferreira Cortez
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
  - Isabel Maria Dias Martins (Presidente da APEGAV)



## 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.

Nos anos letivos 2010/2011 e 2012/2013, o AEG procedeu a um ciclo de autoavaliação com base no modelo CAF (*Common Assessment Framework*), orientando a sua ação para a prossecução dos objetivos do sistema de avaliação, estipulados na Lei n.º31/2002, de 20 de Dezembro. No ano de 2011/2012 procedeu-se ao inquérito Framework de Desenvolvimento Pedagógico que permitiu aferir práticas pedagógicas individuais e coletivas, amplamente debatidas nos Departamentos Curriculares e Conselho Pedagógico.

Após a tomada de decisão de desenvolver um segundo ciclo de autoavaliação, afigurou-se como missão construir uma visão abrangente da instituição escolar a partir do ponto de vista de todos os intervenientes no processo educativo, constituindo-se esta análise como um elemento facilitador das decisões, fundamentando-as. Adicionalmente, optou-se por implementar uma ação de melhoria centrada na reestruturação das salas *multi-saberes*, espaços de aprofundamento de capacidades e aptidões que permitam o desenvolvimento da autonomia dos alunos, conducente a um melhor e maior aproveitamento.

Quanto às especificidades do modelo, 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:

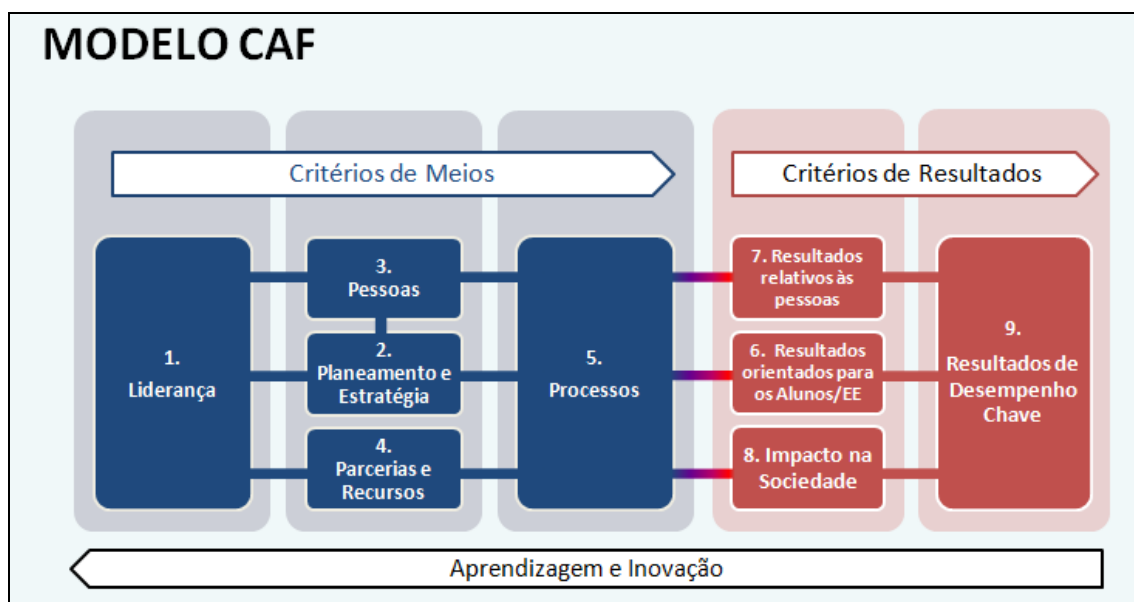


Figura 2 – Estrutura CAF

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 polos 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 segundo ciclo de autoavaliação no agrupamento, a EAA iniciou o seu planeamento através do documento de planeamento estratégico que foi publicitado na página web do agrupamento.

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:



Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação

No AEG, foi estabelecido o seguinte cronograma do processo de autoavaliação:

Etapas								
	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Formação e definição de estratégia da autoavaliação	X							
Planeamento e implementação de uma ação de melhoria	X	X	X	X	X	X	X	X
Formação Modelo CAF e elaboração de indicadores autoavaliação	X	X	X					
Sessões de Sensibilização e aplicação de questionários					X			
Formação e preenchimento das grelhas de autoavaliação				X	X	X		
Tratamento estatístico dos questionários						X		
Elaboração do relatório de autoavaliação							X	
Formação e análise do relatório de autoavaliação								X
Formação e identificação das ações de melhoria								X
Formação e apresentação dos resultados de autoavaliação e das ações de melhoria								X

Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação



Até ao momento, o cronograma foi seguido e cumprido, tendo decorrido da seguinte forma:

- a) A primeira sessão de formação da EAA foi sobre a definição de estratégia do projeto de autoavaliação e a adaptação e implementação do modelo CAF no agrupamento e teve lugar no dia 11 de dezembro de 2013. Desta formação resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação do AEG (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (dezembro a fevereiro);
- b) A segunda sessão de formação realizou-se no dia 11 de março de 2014 sobre a definição e preenchimento das grelhas de autoavaliação (GAA). A EAA preencheu as GAA (uma grelha por ciclo) de março a maio;
- c) A EAA realizou várias reuniões durante os meses de fevereiro e março 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 duas semanas;
- e) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) fez o tratamento dos questionários durante o mês de maio;
- f) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de junho.

## 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*:

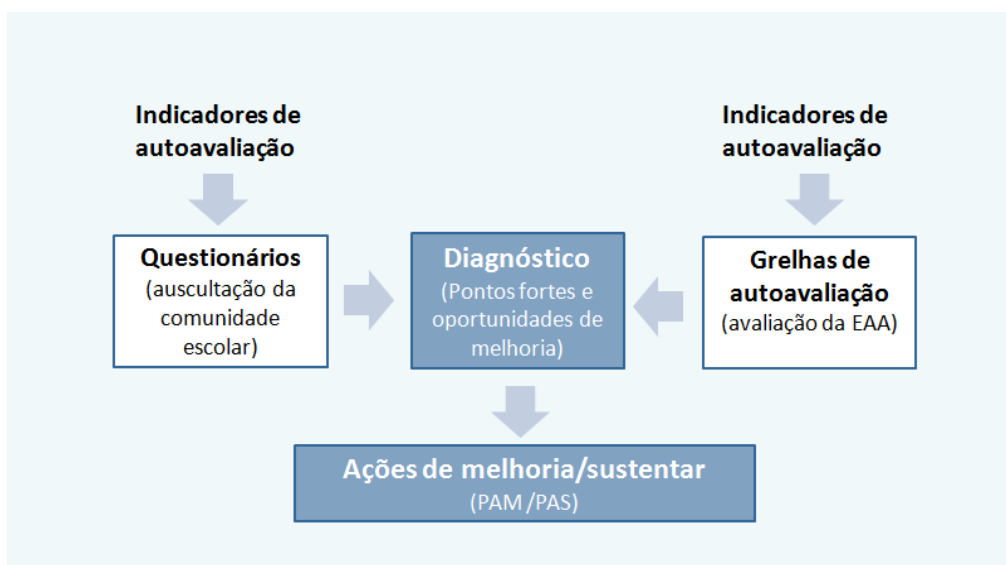


Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios da CAF, tendo em conta as especificidades do AEG. 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 consultoria externa o número de alunos, pais/encarregados de educação, PD e PND do AEG.

A EAA decidiu aplicar os questionários ao universo do PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação do agrupamento.

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):

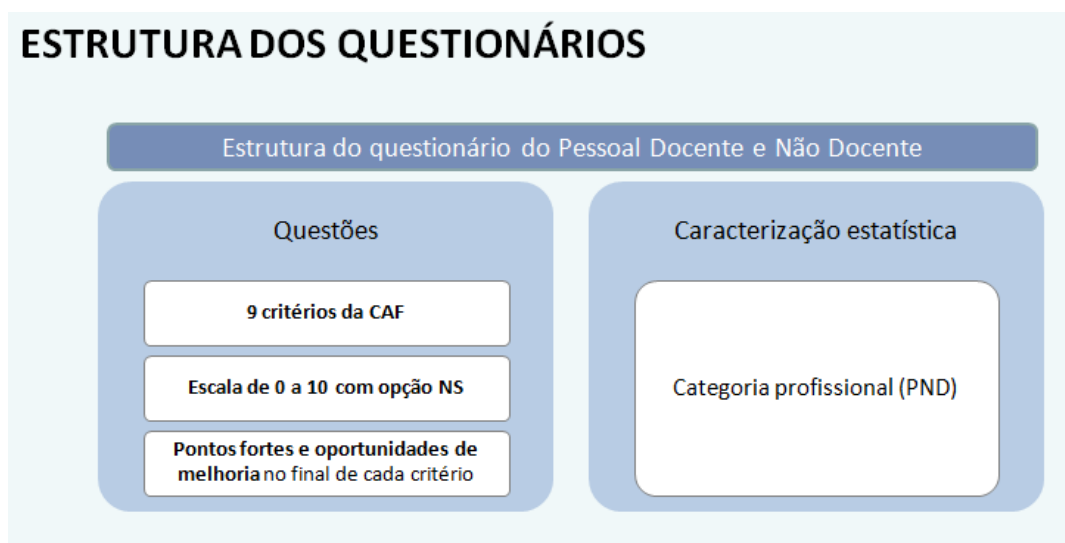


Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND

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. O questionário do PND incluía uma área de caracterização estatística (categoria profissional).

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, realizaram-se várias reuniões 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. Os códigos de acesso para preenchimento dos questionários foram distribuídos aos diretores de turma e docentes titulares de turma, 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).



Adicionalmente, as hiperligações de acesso e o período de inquirição, estiveram disponíveis na página web do agrupamento.

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.

Pela primeira vez no agrupamento todos os alunos foram inquiridos, sendo que as crianças do pré-escolar ao 3º ano de escolaridade tinham acesso a um questionário adequado, simplificado em resposta icónica.

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

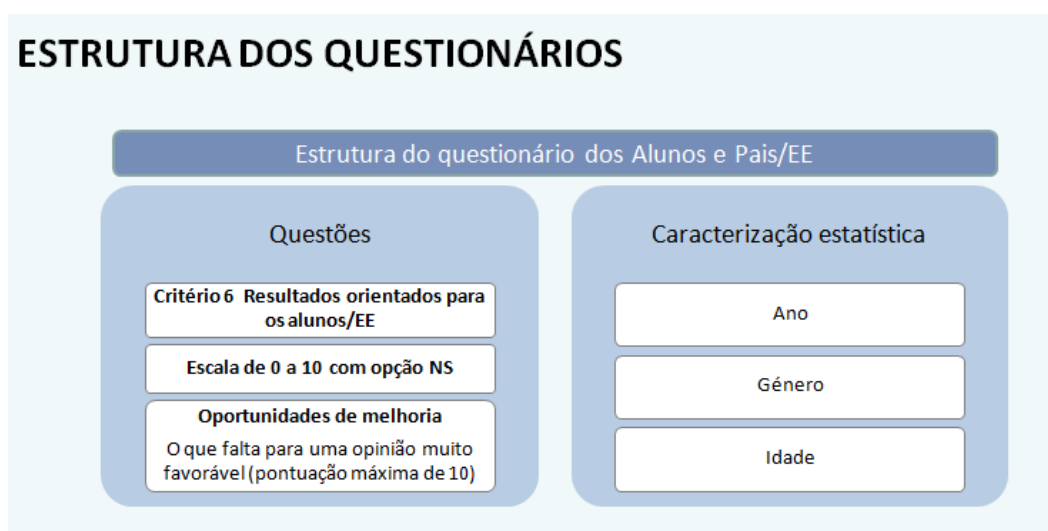


Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação

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 (idade, género e ano).

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. Quanto aos pais/encarregados de educação, a EAA optou por duas modalidades: durante a entrega das avaliações os pais/encarregados de educação responderam ao questionário online nas instalações da escola e o questionário em suporte de papel foi somente utilizado para o caso de pais/encarregados de educação que não compareceram nas reuniões e/ou tinham dificuldades em responder ao questionário online.

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.

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

Durante o processo de inquirição online, a coordenadora 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 consultores externos 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, cada elemento da equipa participou no 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 (Planejar)	Existem ações planejadas (ainda que informalmente)	1
	Existem ações devidamente planejadas	2
D (Executar)	As ações estão em fase de implementação	3
	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
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10

Plano

Avaliação

Regularidade

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
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
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5
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
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

Retrocesso

Estabilidade

Melhoria

Excelência

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 deseja 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;
- O número de estágios dos alunos;
- A média das classificações internas dos alunos;
- A média das classificações dos alunos nos exames nacionais e nas provas finais;
- Os “rankings” dos exames nacionais e provas finais;
- 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;
- O número de participações disciplinares.



## 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:

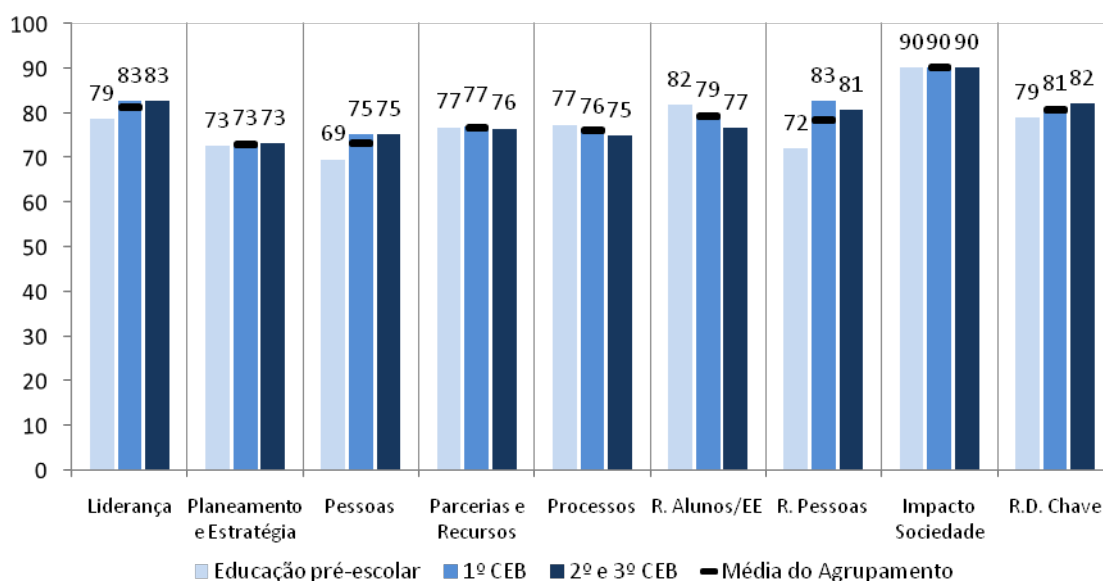


Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento

Da análise do gráfico podemos concluir:

- Existe homogeneidade entre as pontuações atribuídas pela EAA, espelhada nas mínimas 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:



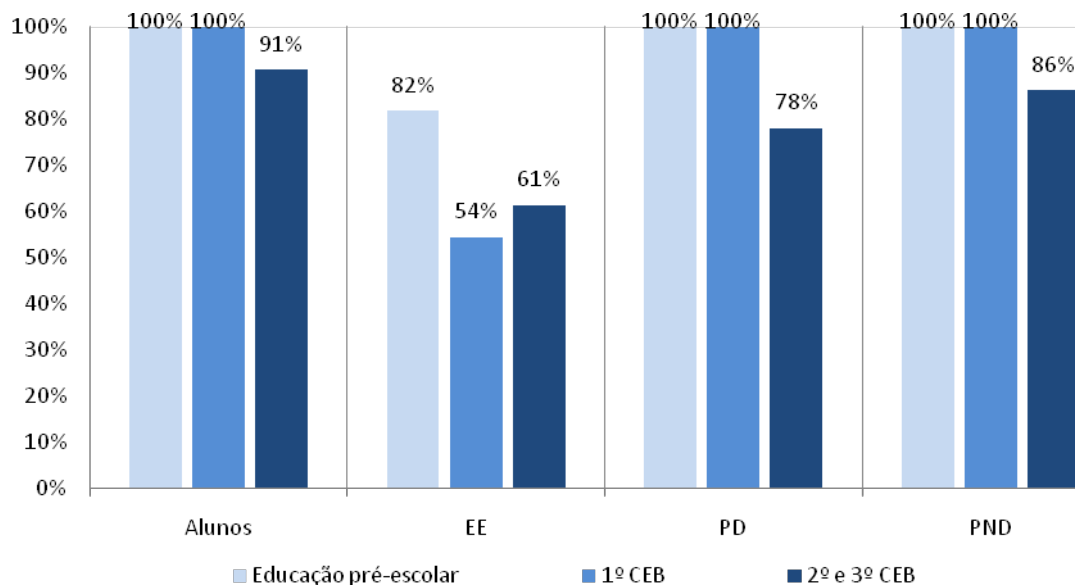


Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino

Podemos concluir que as taxas de adesão do pessoal docente, pessoal não docente e alunos foram muito satisfatórias. Contudo, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação do 1º, 2º e 3º CEB 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:

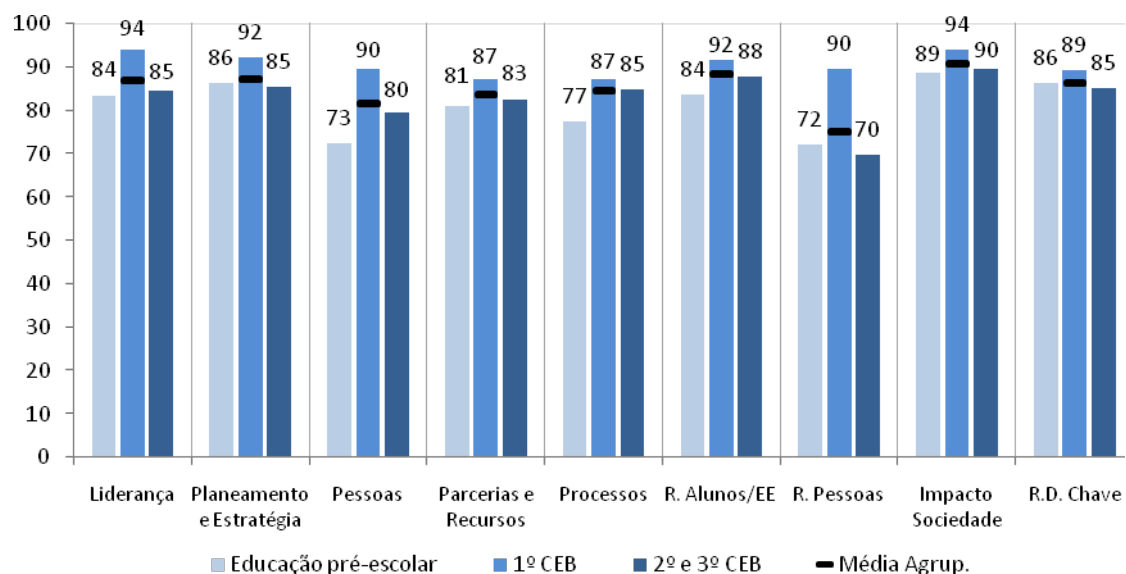
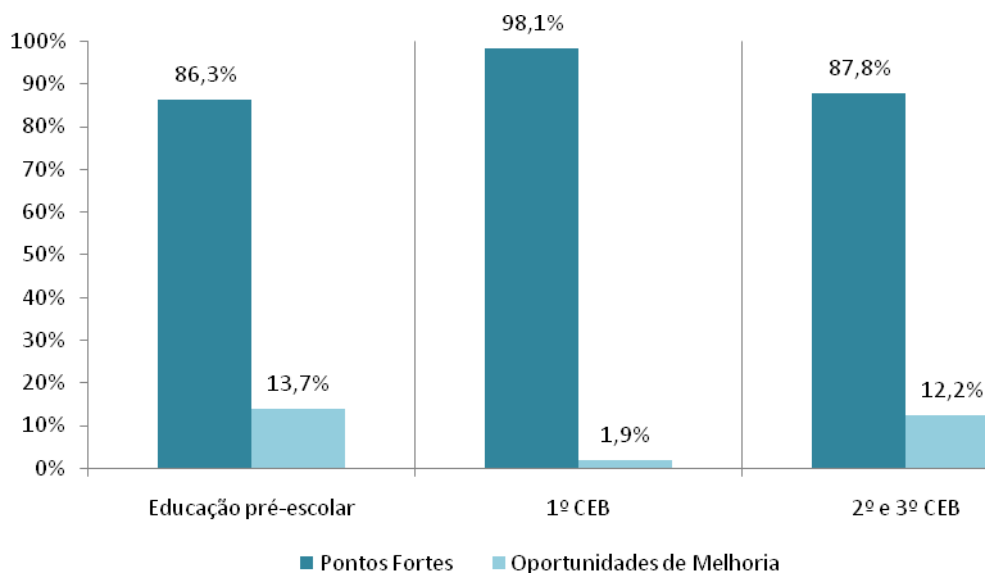


Gráfico 3 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino



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 o 1º CEB 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:



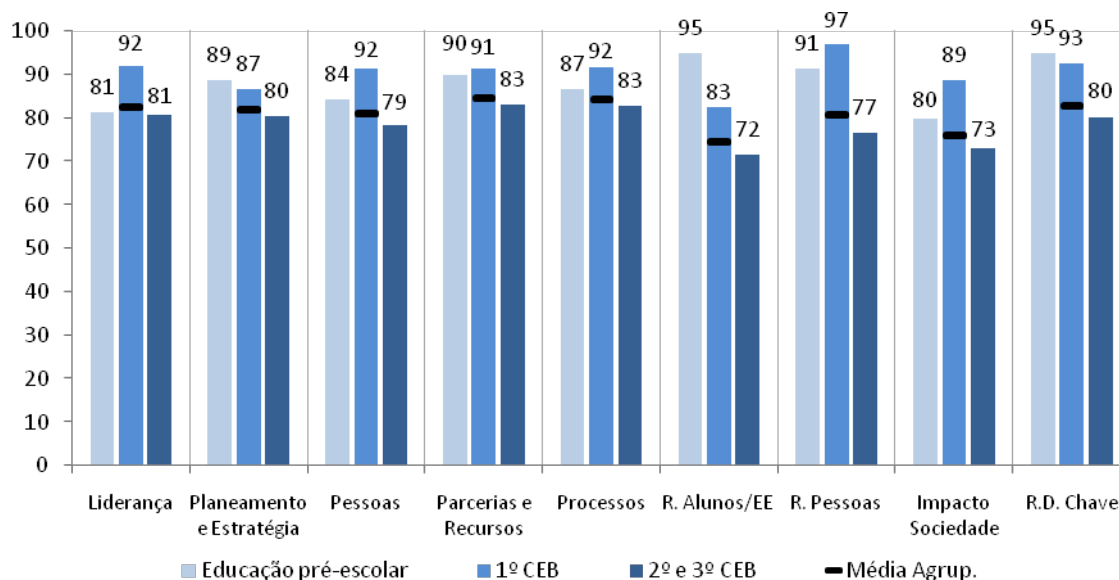
**Gráfico 4 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD**

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 o 1º CEB.



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

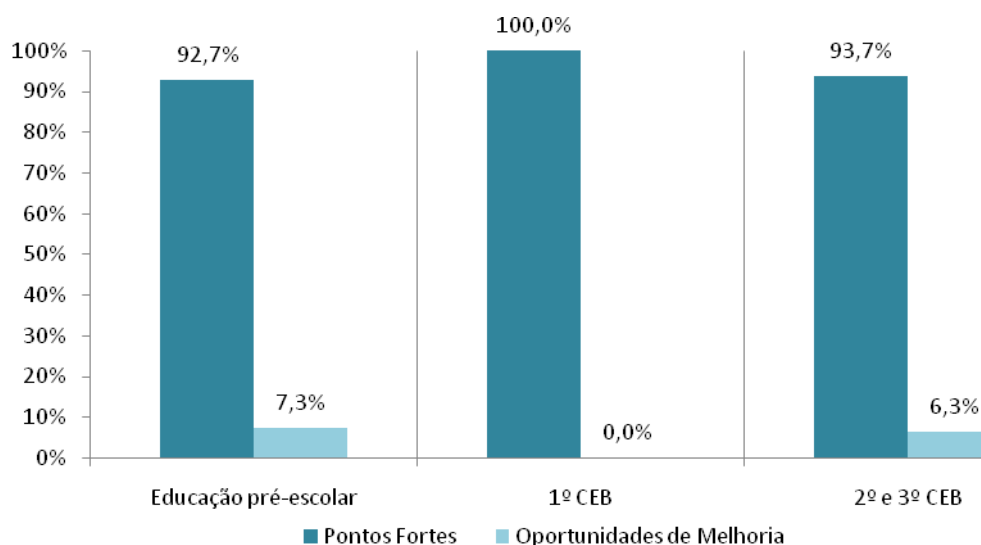
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF:



**Gráfico 5 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PND do agrupamento. Verifica-se uma variação das médias entre os níveis de ensino, com destaque para o 2º e 3º CEB que apresenta valores abaixo da média do agrupamento. É de referir que a educação pré-escolar apenas representa a opinião de um inquirido.

O gráfico 6 apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

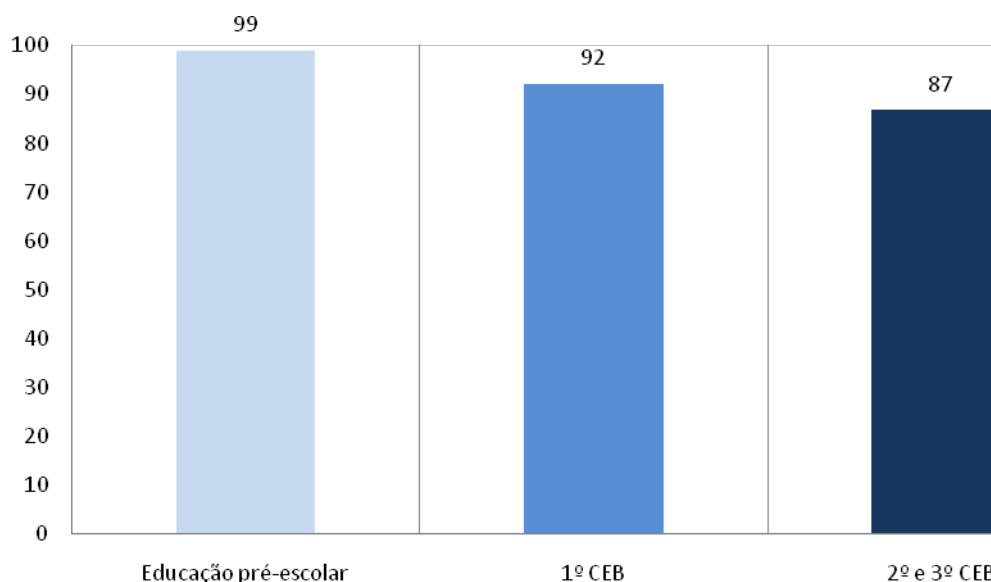


**Gráfico 6 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND**

Da leitura do gráfico, conclui-se que há uma evidente predominância dos pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria, principalmente no 1º CEB.

#### 3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos

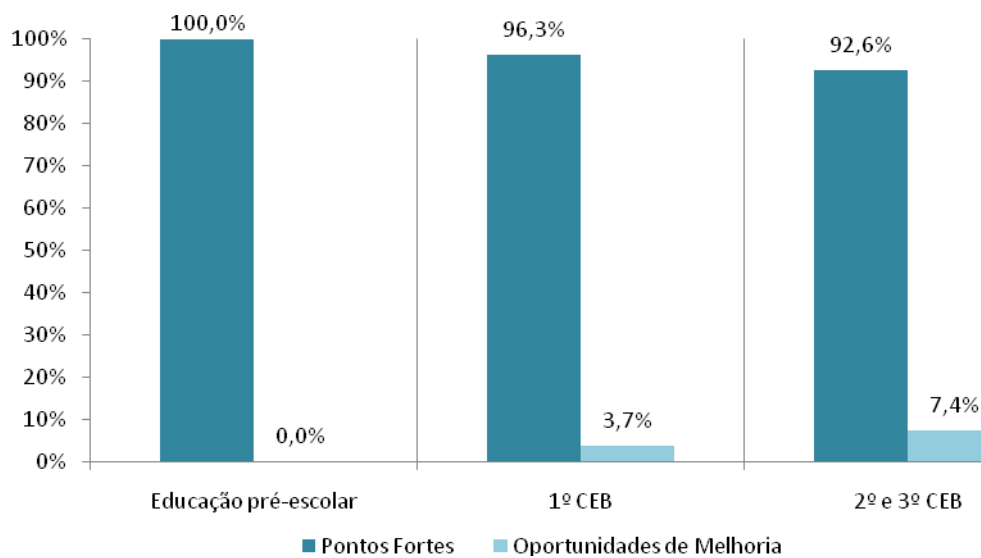
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos alunos:



**Gráfico 7 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino**

Conclui-se da análise do *gráfico 7* que existe um elevado nível de satisfação dos alunos, com destaque para a educação pré-escolar.

O *gráfico 8* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

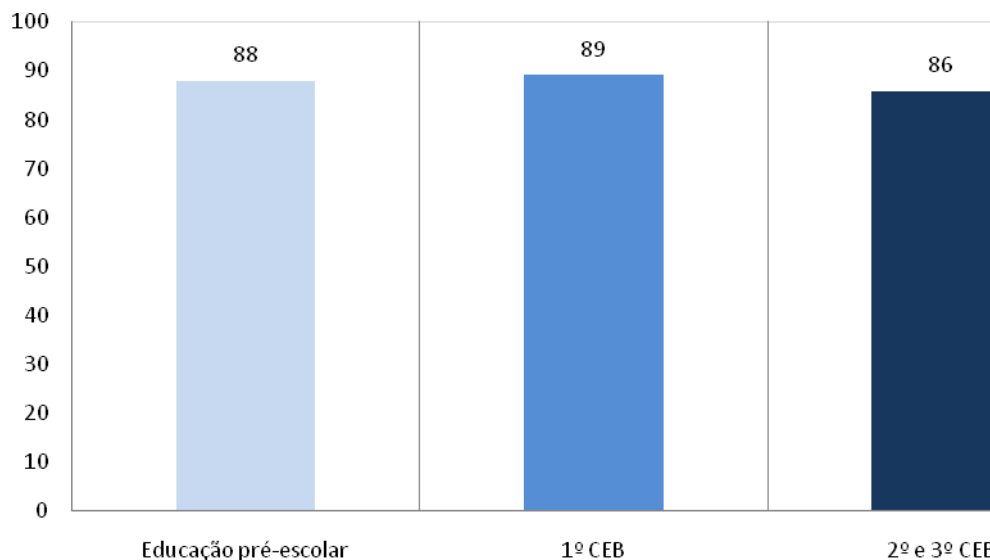


**Gráfico 8 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria, com destaque para a educação pré-escolar.

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

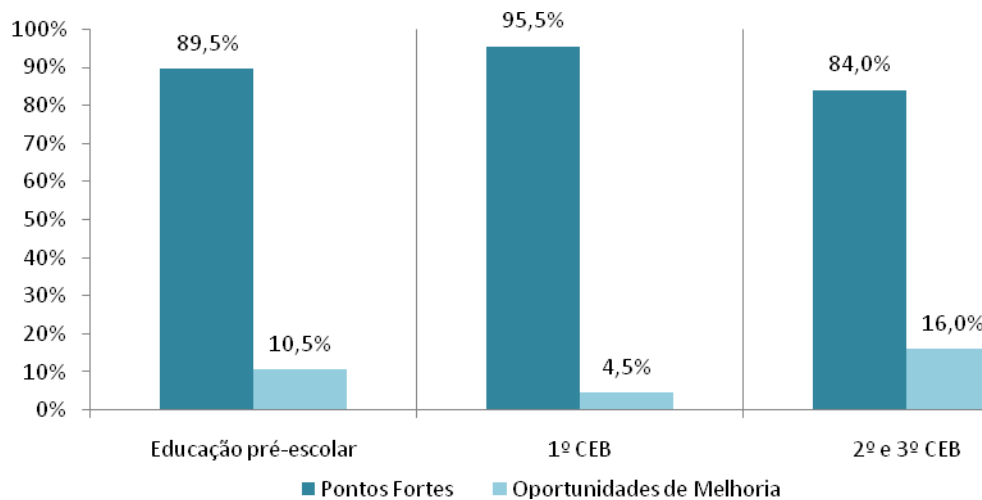
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação:



**Gráfico 9 – 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 do agrupamento.

O gráfico 10 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 10 – 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, principalmente no 1º CEB.

### 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:

- Pontes 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>• A missão, visão e valores do agrupamento são ajustados periodicamente, através de uma atualização participada dos seus documentos orientadores</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<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>	Questionários PD 1º CEB





Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que a direção faz reuniões para divulgar a missão e objetivos do agrupamento explicitados no Projeto Educativo</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
1.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de agrupamento</li></ul>	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente</li></ul>	
1.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projeto Educativo</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção respeita as recomendações e atende às posições dos órgãos competentes, no desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os órgãos de gestão e administração do agrupamento são conhecedores das suas áreas de atuação e das suas responsabilidades</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>A criação, por parte da direção, de um plano estruturado de melhoria contínua nos diferentes níveis de intervenção</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (plano de ação de melhoria e contrato de autonomia)
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que as chefias, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
1.3	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que as chefias, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>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 Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O conselho pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O coordenador de departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas</li></ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que a direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>1.3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB
<b>1.4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>As parcerias efetivas desenvolvidas entre o agrupamento e as entidades da comunidade concelhia, regional, nacional</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (protocolos assinados com Instituto Quintino Aires, CRIP'S, CMG, APEGAV, Bombeiros; contrato de autonomia; candidaturas a novas ofertas formativas; atividades do PAA; atas do CG)  Questionários PD Agrupamento  Questionários PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Estabelecimento de protocolos diversos (PD)</i></li><li><i>Avaliação/reavaliação sistemática de projetos/atividades (PD)</i></li><li><i>Articulação entre os diversos órgãos (PD)</i></li><li><i>Articulação entre as várias estruturas no âmbito da promoção do sucesso educativo (PD)</i></li><li><i>Documentos orientadores (PD)</i></li><li><i>Auscultação da comunidade escolar sobre questões da escola (PD)</i></li><li><i>Apresentação e execução de um bom projeto educativo (PND)</i></li><li><i>Parcerias com entidades exteriores à escola (PND)</i></li><li><i>Promoção de um bom relacionamento entre a comunidade escolar (PND)</i></li><li><i>Orientação do trabalho para a obtenção de melhores resultados no Agrupamento (PND)</i></li></ul>		



Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalização/criação de documentação que evidencie as estratégias ou mecanismos implementados ao nível do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Maior disponibilidade por parte da direção para a resolução dos problemas do pessoal não docente</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar
1.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalização/criação de documentação que evidencie as estratégias ou mecanismos implementados ao nível do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar a articulação entre a chefia e o pessoal respetivo na análise do resultado do trabalho e na definição de medidas de melhoria</li></ul>	Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
1.3	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar os mecanismos de supervisão pedagógica, por parte do coordenador de departamento</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalização/criação de documentação que evidencie as estratégias ou mecanismos implementados ao nível do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Melhorar os mecanismos de supervisão pedagógica (PD)</i></li><li><i>Supervisão/articulação do coordenador de departamento (PD)</i></li><li><i>Melhorar a comunicação dos objetivos/estratégias ao pessoal não docente (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>• A capacidade de reflexão/autocrítica sistemática e contínua</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (atas de CG, CP e Departamentos Curriculares; Relatórios de Inquirição CAF)  Questionários PD Agrupamento  Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria do pessoal não docente considera que as suas tarefas estão bem planificadas</li></ul>	Questionários PND Agrupamento



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Nos grupos disciplinares discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino</li></ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A existência de documentos estratégicos delineados a partir de contributos dos vários agentes educativos</li><li>O planeamento das estratégias da ação educativa está formulado de forma coerente, clara e precisa</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (Contrato de Autonomia; Projeto Educativo; Plano Plurianual de Atividades)  Questionários PD Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A existência de documentos estratégicos delineados a partir de contributos dos vários agentes educativos</li><li>O planeamento e a estratégia do agrupamento são reformulados em conformidade com a alteração das necessidades e dos recursos</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (Contrato de Autonomia; Projeto Educativo; Plano Plurianual de Atividades)  Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
2.3	<ul style="list-style-type: none"><li>A avaliação final de cada Plano Anual de Atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção/regulação para o Plano Anual de Atividades do ano seguinte</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>As situações de insucesso são analisadas e conduzem à formulação de estratégias de melhoria</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>As situações de indisciplina são analisadas e conduzem à formulação de estratégias de melhoria</li></ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos/crianças na ausência do professor/educador</li></ul>	



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.4	<ul style="list-style-type: none"><li>A existência de documentos estratégicos delineados a partir de contributos dos vários agentes educativos</li><li>O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (reestruturação anual dos documentos orientadores)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de ação desenvolvidos são avaliadas</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Documentos bem estruturados (PD)</i></li><li><i>Estratégia de modernização e inovação (PD)</i></li><li><i>O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (PD)</i></li><li><i>Nos grupos disciplinares discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino (PD)</i></li><li><i>As situações de indisciplina são analisadas e conduzem à formulação de estratégias de melhoria (PD)</i></li><li><i>Estratégia e planeamento claros, orientados para a obtenção dos resultados pretendidos (PND)</i></li></ul>		



Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalização/ criação de documentação associada à implementação de ações estratégicas junto do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
2.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Análise e reflexão de estratégias em departamento</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalização/ criação de documentação associada à implementação de ações estratégicas junto do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
2.3	<ul style="list-style-type: none"><li>Formalização/ criação de documentação associada à implementação de ações estratégicas junto do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Análise e reflexão de estratégias em departamento (PD)</i></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 gestão e planeamento eficaz da Direção no referente à mobilização de recursos humanos (docentes)</li></ul>	Grelhas AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a direção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos docentes/educadores</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos/crianças</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB





Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento</li></ul>	
	<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></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
3.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção valoriza e divulga o esforço e o sucesso profissional dos professores/educadores e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu desenvolvimento e responsabilidade</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento identifica, reconhece e valoriza o mérito e a excelência do pessoal não docente</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que no agrupamento é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho</li></ul>	
3.3	<ul style="list-style-type: none"><li>A promoção de formas cooperativas de trabalho entre docentes</li></ul>	Grelha AA 1º CEB (atas de departamento; dossiê técnico-pedagógico; PAA)
	<ul style="list-style-type: none"><li>O coordenador de departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores/educadores</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.3	<ul style="list-style-type: none"><li>O coordenador de departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o departamento, na organização e utilização de materiais didáticos e recursos</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O diretor de turma coordena de forma eficiente a equipa de professores do conselho de turma</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências</li></ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A inclusão e disponibilidade demonstrada pelo pessoal não docente</li><li>O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa</li></ul>	Grelha AA Educação pré-escolar (memorandos da AAF, atas de departamento)  Questionários PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Trabalho colaborativo entre docentes do departamento (PD)</i></li><li><i>A direção valoriza e divulga o esforço e o sucesso profissional dos professores e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu desenvolvimento e responsabilidade (PD)</i></li><li><i>Articulação e trabalho colaborativo entre docentes (PD)</i></li><li><i>Boa gestão do pessoal não docente (PD)</i></li><li><i>Reconhecimento do mérito individual (PND)</i></li><li><i>Formação contínua (PND)</i></li></ul>		



Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A necessidade de criar evidências que clarifiquem as iniciativas geradas junto do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Cerca de 45% do pessoal docente não sabe se a direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos (melhorar a divulgação de informação)</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Clarificar os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
3.3	<ul style="list-style-type: none"><li>Promover o trabalho cooperativo dos educadores que integram o departamento, na organização e utilização de materiais didáticos e recursos</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar o trabalho cooperativo entre educadores e ao nível do departamento</li></ul>	
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Trabalho cooperativo entre educadores e ao nível do departamento (PD)</i></li><li><i>Trabalhar mais em departamento os aspetos pedagógicos (PD)</i></li><li><i>Maior articulação entre docentes (PD)</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
4.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria do pessoal docente considera que os processos e resultados das parcerias são avaliados regularmente</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (protocolos, webpage, relatórios do PAA, PE, entre outros) Questionários PND Agrupamento
4.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• O agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão</li></ul>	Questionários PD Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.3	<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>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento, através dos seus órgãos competentes, utiliza e gere os recursos financeiros atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
4.4	<ul style="list-style-type: none"><li>As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (diretores de turma, grupos disciplinares, entre outros)</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que existe um bom nível de circulação da informação entre a direção e o pessoal não docente</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
4.5	<ul style="list-style-type: none"><li>Os professores e funcionários consideram que as aplicações informáticas existentes no agrupamento são funcionais e correspondem às necessidades</li></ul>	Questionários PD e PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
4.6	<ul style="list-style-type: none"><li>A preservação e higienização de espaços escolares</li></ul>	Grelhas AA 1º, 2º e 3º CEB Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente considera nas suas planificações a utilização da biblioteca</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A gestão e manutenção de espaços e equipamentos</li><li>A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades das crianças e funcionalidade dos serviços</li></ul>	Grelha AA Educação pré-escolar Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"><li>As instalações do agrupamento são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Interação entre os diversos elementos da comunidade escolar (PD)</i></li></ul>		



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Recursos materiais/instalações ao dispor dos alunos (PD)</i></li><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>As salas estão equipadas com bons recursos materiais (PD)</i></li><li>• <i>Os recursos existentes são positivos (principalmente ao nível das novas tecnologias) (PD)</i></li><li>• <i>Existência de parcerias com quase todas as instituições do Concelho (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>Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 35% do pessoal docente não sabe se os processos e resultados das parcerias são avaliados regularmente (melhorar a divulgação de informação)</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
4.3	<ul style="list-style-type: none"><li>Cerca de 40% 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
4.4	<ul style="list-style-type: none"><li>Apesar do rigor dos orçamentos do agrupamento, da sua apresentação ao conselho geral de acordo com a lei vigente, os departamentos não têm conhecimento direto das despesas que podem efetuar, exceto no que concerne ao <i>plafond</i> do cartão disponível para fotocópias</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PD Agrupamento
4.5	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento possui diversificados aplicativos, instrumentos e dispositivos que permitem a utilização informática e a sua valorização na prática letiva. Alguns constrangimentos de ordem prática/ funcional nem sempre permitem o melhor dos acessos</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
4.6	<ul style="list-style-type: none"><li>Reforçar a inclusão da utilização da biblioteca nas planificações do pessoal docente</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</i>		



### 3.5.3.5. 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
5.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe um conjunto diversificado de iniciativas por parte do agrupamento, muitas delas inovadoras, no sentido de proporcionar experiências diversificadas às crianças/alunos, de acordo com as suas necessidades</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (oferta pedagógica, projeto educativo, plano anual de atividades, contrato de autonomia, AEC)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>• As práticas de avaliação/ reflexão sistematizada implementadas no agrupamento constituem-se como uma mais-valia na melhoria contínua</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (relatórios de avaliação intermédios e anuais dos documentos estratégicos, processo de avaliação interna)  Questionários PND Agrupamento





Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores/educadores</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento promove ações que asseguram a sequencialidade das aprendizagens na transição entre anos/ciclos</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe articulação entre os diretores de turma/educadores/ 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>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe partilha, intra e interdepartamental, de práticas científico-pedagógicas relevantes</li></ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento promove práticas de articulação horizontal e vertical potenciando a sequencialidade das aprendizagens e o cumprimento do currículo ao longo do percurso escolar dos alunos</li></ul>	
5.2	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente efetua registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos/crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente informa regularmente os seus alunos sobre os seus progressos nas aprendizagens</li></ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal docente considera que as práticas educativas desenvolvidas pelas bibliotecas escolares do agrupamento são adequadas e melhoram a formação integral dos alunos</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria dos educadores considera haver impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências das suas crianças</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
	<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>	Questionários PND Agrupamento
5.3	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente avalia quais as repercussões nos alunos/crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas suas aulas</li></ul>	Questionários PD Agrupamento



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.3	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente introduz melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos/crianças e dos pais/encarregados de educação</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Práticas de ensino interciclos (PD)</i></li><li><i>Partilha intra e interdepartamental (PD)</i></li><li><i>Há articulação entre os 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) (PD)</i></li><li><i>Articulação entre departamentos (PD)</i></li></ul>		



Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"><li>As práticas de supervisão começaram este ano a ser implementadas no agrupamento pelo que ainda existem aspetos por aferir, nomeadamente no que diz respeito aos seus efeitos sobre as melhorias nas práticas letivas bem como na cooperação e partilha entre docentes. É importante também criar instrumentos uniformizados para registo da supervisão, distanciando-os das práticas de avaliação docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Maior partilha, intra e interdepartamental, de práticas científico-pedagógicas relevantes</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar
5.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A necessidade de criar evidências que clarifiquem as iniciativas geradas junto do pessoal não docente</li></ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Encontrar tempos de qualidade para articulação e reflexão (PD)</i></li></ul>		



### 3.5.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO<sup>2</sup>

#### 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
6.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A diversidade de apoios pedagógicos e sociais adaptados às necessidades dos alunos/famílias</li></ul>	Grelha AA 1º CEB Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente procura conhecer o grau de satisfação dos alunos relativamente às suas práticas pedagógicas</li></ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos/crianças</li></ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos e pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade dos professores/funcionários</li></ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB Questionários EE Agrupamento

<sup>2</sup> Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria dos alunos do 1º CEB descritos no subcritério 6.1 e 6.2 dizem respeito aos alunos do 4º ano.



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários EE 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos e pais/encarregados de educação têm confiança na escola/jardim de infância</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários EE Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na biblioteca escolar os alunos encontram informação variada (livros, música, sessões de leitura, fóruns, entre outros) que lhes incentivam a ler e escrever mais e melhor</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe uma boa relação entre os professores e os alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ambiente na sala de aula é adequado à aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que contribui para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos empenham-se em trabalhar autonomamente, de acordo com as sugestões dadas pelos professores</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se à vontade para apresentar questões aos seus professores</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se seguros e acompanhados na sua escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização e o funcionamento do agrupamento são bons</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos estão satisfeitos com a qualidade da prestação dos serviços (biblioteca, serviços de administração escolar, direção de turma, bar, reprografia)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores explicam os objetivos do curso e os critérios de avaliação</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos recebem informação adequada quanto às suas opções escolares e saídas profissionais</li> </ul>	



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos estão satisfeitos com os métodos de ensino praticados na sua escola (exposição das matérias, tempo para resolver exercícios na sala de aula, esclarecimento de dúvidas, trabalho autónomo, etc.)</li></ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe uma boa relação entre os alunos da escola</li></ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<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>O professor explica os objetivos de ciclo e os critérios de avaliação</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os pais/encarregados de educação sabem onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular)</li></ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>As visitas de estudo são úteis para a aprendizagem do aluno</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões colocadas pelos pais/encarregados de educação e/ou reclamações que apresentam</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pelo diretor de turma/professor titular de turma/educador</li></ul>	
	<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>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>As reuniões com o diretor de turma/professor titular de turma/educador são úteis</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados e conhecidos</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os pais/encarregados de educação dirigem-se à escola/jardim de infância, por sua iniciativa para obter informações sobre o seu educando</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os trabalhos de casa contribuem para melhorar as aprendizagens dos alunos</li></ul>	



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A divulgação de atividade/projetos, com recurso a diferentes suportes (webpage; Newsletter; Boletins trimestrais; Revista Página Aberta; Cartazes; Convites para os pais/EE...)</li><li>O agrupamento divulga as atividades que realiza e em que os pais/encarregados de educação podem participar</li></ul>	Grelha AA 1º CEB  Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os pais/encarregados de educação recomendariam a escola a outras famílias/amigos</li></ul>	Questionários EE 1º, 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>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os trabalhos de casa são marcados em número equilibrado, tendo em conta o horário dos alunos</li></ul>	Questionários EE Educação pré-escolar
	<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 do seu educando</li></ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A implementação de um processo, contínuo e sistemático, de avaliação interna</li><li>O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos alunos/pais/encarregados de educação para avaliar o seu grau de satisfação com o agrupamento</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB  Questionários EE 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente atua perante uma situação de indisciplina, fora da sala de aula</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos/crianças contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações do agrupamento</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria dos alunos considera que a biblioteca escolar orienta os alunos na procura e seleção de informação</li></ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção está disponível para o atendimento dos alunos</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar</li></ul>	Questionários Alunos e EE 2º e 3º CEB



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A frequência da sala de estudo permite aos alunos superarem as suas dificuldades</li> </ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As opiniões dos alunos são tidas em conta na organização das atividades do agrupamento</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do alunos considera que os resultados dos exames refletem as aprendizagens realizadas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração</li> </ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A relação de proximidade e disponibilidade do diretor/direção, enquanto prática que permite aferir necessidades imediatas e a sua pronta resolução</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As metodologias de ensino adotadas pelo pessoal docente contribuem para a obtenção de bons resultados por parte dos alunos</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As opiniões dos pais/encarregados de educação são tidas em consideração</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos</li> </ul>	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A orientação escolar e educacional oferecida pela escola é adequada</li> </ul>	Questionários EE 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O jardim de infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar
<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos pais/encarregados de educação consideram que o apoio e complemento educativos oferecidos pelo jardim de infância respondem às necessidades</li> </ul>		
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças fazem sempre o que o professor/funcionário pede</li> </ul>	Questionários Alunos Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças gostam da sua escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças gostam de ir à biblioteca e ouvir contar histórias</li> </ul>	





Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
-	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos/crianças consideram que a sua escola/jardim de infância está limpa</li></ul>	Questionários Alunos Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos/crianças gostam da sua sala e dos seus colegas</li></ul>	
	<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 pais participam nas atividades do jardim de infância</li></ul>	Questionários Alunos Educação pré-escolar
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Apoio às necessidades sentidas pelas crianças (PD)</i></li><li><i>Procuro conhecer o grau de satisfação dos alunos relativamente às minhas práticas pedagógicas (PD)</i></li><li><i>Atuo perante uma situação de indisciplina, fora da sala de aula (PD)</i></li></ul>		



Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Impacto do Plano de Ação de Melhoria nos resultados escolares (face aos recursos humanos e materiais mobilizados)</li></ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Alargar o plano de ação de melhoria "Sala-Multisaberes" aos alunos do 1º Ciclo, no sentido de desenvolver a autonomia e hábitos e métodos de trabalho</li></ul>	Grelha AA 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolvimento de ações para o incremento, nos alunos, de competências relacionais</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar a qualidade das refeições do refeitório</li></ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A associação de pais/encarregados de educação motivar os pais a participarem com maior frequência na vida do agrupamento</li></ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades do agrupamento</li></ul>	Questionários EE 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O representante dos encarregados de educação da turma transmitir com maior frequência as informações relevantes</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Mecanismos de incentivo para a criação do hábito de consultar a página Web do agrupamento</li></ul>	Questionários EE Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
6.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Reavaliação dos procedimentos integrados na Supervisão Pedagógica, com consequente divulgação de Boas Práticas</li></ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Reflexão e partilha de estratégias/metodologias (boas práticas) de ensino, que promovam a qualidade do sucesso</li></ul>	Grelha AA 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Criação de circuitos próprios que permitam efetuar críticas e receber feedback</li></ul>	Grelha AA Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos contribuírem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB



Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar mecanismos de incentivo para os alunos requisitarem mais livros para ler ou consultar em casa</li></ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>As refeições não são de grande qualidade (Alunos)</i></li><li>• <i>A comida é fria e às vezes até vem crua (Alunos)</i></li><li>• <i>Não fazer sempre as mesmas refeições (Alunos)</i></li><li>• <i>Não requisito livros para ler ou consultar em casa (Alunos)</i></li><li>• <i>Raramente eu requisito livros pois ler não é o meu hobby favorito (Alunos)</i></li><li>• <i>Deveria haver mais informação/divulgação pela parte da associação de pais (EE)</i></li><li>• <i>Maior diálogo por parte da associação de pais (EE)</i></li><li>• <i>O agrupamento deve informar e convidar os encarregados das atividades (EE)</i></li><li>• <i>Nunca me foi transmitida nenhuma informação por parte do representante dos EE da turma (EE)</i></li><li>• <i>As informações que os EE pretendem que sejam transmitidas devem chegar atempadamente aos seus representantes (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
7.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A imparcialidade, cordialidade, coerência e transparência reveladas pela direção são pilares da cultura de agrupamento, refletindo-se no quotidiano dos agentes educativos</li></ul>	Grelhas AA 1º 2º e 3º CEB  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A criação de um clima e motivações para um efetivo e eficaz trabalho de equipa</li><li>O ambiente de trabalho é cordial e existe espírito de colaboração e de ajuda</li></ul>	Grelha AA Educação pré-escolar  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente pode dar a sua opinião e é ouvido</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente sabe enumerar os objetivos do agrupamento que são relevantes para o desenvolvimento da sua prática</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção cria um clima de confiança</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente gosta do agrupamento e pretende continuar a trabalhar nele</li></ul>	



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente revela tolerância nas relações interpessoais</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB  Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
7.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A continuidade e sustentabilidade do processo de avaliação interna, com base na aplicação de questionários para avaliar o grau de satisfação da comunidade escolar (alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação)</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (inquéritos aplicados durante o processo de avaliação interna)  Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente solicita a participação/apoio dos funcionários nos seus projetos/atividades/visitas de estudo</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB  Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Respeito pela opinião pessoal (PD)</i></li><li><i>Espírito de colaboração/ajuda (PD)</i></li><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>Boa articulação com a Direção (PD)</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>Dinamização de sessões de sensibilização para pessoal não docente por forma a desenvolver relações interpessoais sólidas e harmoniosas</li></ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Necessidade de uma cooperação mais efetiva entre elementos do departamento, troca de experiências, materiais e reflexão sobre as práticas, que se encontram condicionadas, também, pela dispersão das salas de JI</li></ul>	Grelha AA Educação pré-escolar
7.2	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento medir, periodicamente, fatores diretamente relacionados com o grau de satisfação do pessoal docente e com a sua motivação</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</i>		



### 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
8.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A imagem e aceitação do agrupamento na comunidade é muito boa, sendo recorrente essa menção no discurso das entidades parceiras. Esta imagem tem uma projeção além-fronteiras (dimensão interconcelhia) o que leva à inscrição de alunos no agrupamento, quer no ensino básico regular, quer em ofertas formativas diferenciadas</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (avaliação interna, atas do CG, formalização de parcerias - concretização e avaliação formal das mesmas)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria do pessoal não docente tem o hábito de consultar a página web do agrupamento</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação pré-escolar e 1º CEB  Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os apoios pedagógicos e sociais adequados às necessidades de aprendizagem</li><li>• O agrupamento garante a igualdade de oportunidades a todos os alunos/crianças</li></ul>	Grelha AA 1º CEB (documentos orientadores e respetivos relatórios intermédios de avaliação, apoios pedagógicos e sociais adequados às necessidades de aprendizagem)  Questionários PD e PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Igualdade de oportunidades a todos os alunos das diferentes escolas (PD)</i></li><li>• <i>Imagem do agrupamento na comunidade (PD)</i></li><li>• <i>Interligação com a comunidade (PD)</i></li></ul>		





Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
8.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Mecanismos de incentivo para a criação do hábito de consultar a página Web do agrupamento</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<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 melhoria sistemática da organização do Agrupamento</li><li>A maioria do pessoal docente e pessoal não docente considera que o agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos</li></ul>	Grelhas AA 1º 2º e 3º CEB (atas de Conselho Geral, Conselho Pedagógico, PAM, Avaliação Interna, uniformização de documentos e procedimentos burocráticos)  Questionários PD e PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A oferta educativa do agrupamento contribui para a formação integral dos alunos</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A taxa de transferências não tem qualquer peso, e as poucas ocorrências são relacionadas com condicionantes externas ao agrupamento (sobretudo mudança de emprego/residência dos EE)</li></ul>	Grelha AA Agrupamento



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>As atividades desenvolvidas (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos/crianças</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente verifica se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem contribuíram positivamente para o sucesso do aluno</li></ul>	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente verifica se contribuí para a diminuição da indisciplina, nas turmas em que leciona</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos promovendo o sucesso</li></ul>	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Melhoria da eficácia/eficiência ao nível da organização interna (PD)</i></li><li><i>Verifico se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem contribuíram positivamente para o sucesso do aluno (PD)</i></li><li><i>O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas (PD)</i></li><li><i>Implementação de diferentes estratégias de melhoria (PD)</i></li><li><i>Realização de atividades adequadas aos interesses e necessidades das crianças (PD)</i></li></ul>		



Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Apesar de não ser da responsabilidade do agrupamento, mas dos constrangimentos legais, a qualidade e quantidade dos materiais disponíveis decaiu. A qualidade do serviço procura manter-se, pese embora esta situação relacionada com os materiais de desgaste e didáticos</li></ul>	Grelhas AA Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Mobilização de recursos humanos na concretização de Planos Individuais/Pequeno Grupo de melhoria das Aprendizagens</li></ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Alargar o Plano de ação de melhoria, Salas Multi-saberes, ao 1º Ciclo, com o objetivo de elevar a média das classificações obtidas quer internamente, quer nas provas finais</li></ul>	Grelha AA 1º CEB
<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 uma excelente participação do pessoal docente, pessoal não docente e alunos do agrupamento. No entanto, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação do 1º, 2º e 3º CEB para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

Os resultados dos questionários foram muito positivos, com destaque para todos os sectores da comunidade educativa do 1º CEB.

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 da EAA.

É necessário manter a sustentabilidade dos pontos fortes do agrupamento, tais como:

- A atuação da direção na promoção de um ambiente de confiança e solidariedade
- A boa relação entre os vários elementos da comunidade educativa
- O elevado nível de satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação
- A gestão e planeamento eficaz da direção no referente à mobilização de docentes
- A inclusão e disponibilidade demonstrada pelo pessoal não docente
- A imagem e aceitação do agrupamento na comunidade
- As parcerias efetivas desenvolvidas entre o agrupamento e as entidades da comunidade concelhia, regional, nacional
- Os apoios pedagógicos e sociais adequados às necessidades de aprendizagem
- A preservação e higienização de espaços escolares
- A articulação entre as várias estruturas no âmbito da promoção do sucesso educativo
- A existência de documentos estratégicos delineados a partir de contributos dos vários agentes educativos
- A partilha intra e interdepartamental
- A existência de um conjunto diversificado de iniciativas por parte do agrupamento, muitas delas inovadoras, no sentido de proporcionar experiências diversificadas às crianças/alunos, de acordo com as suas necessidades
- A continuidade e sustentabilidade do processo de avaliação interna



Quanto às oportunidades de melhoria, destacamos o seguinte:

- Formalizar/criar documentação que evidencie as estratégias ou mecanismos implementados ao nível do pessoal não docente
- Melhorar a análise e reflexão de estratégias em departamento do pré-escolar
- Reforçar a inclusão da utilização da biblioteca nas planificações do pessoal docente (2º e 3º CEB)
- Reavaliar os procedimentos integrados na Supervisão Pedagógica, com consequente divulgação de Boas Práticas
- Alargar o plano de ação de melhoria "Sala-Multisaberes" aos alunos do 1º Ciclo, no sentido de desenvolver a autonomia e hábitos e métodos de trabalho
- Melhorar a qualidade das refeições do refeitório
- Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades do agrupamento (2º e 3º CEB)
- Criar mecanismos de incentivo para os alunos requisitarem mais livros para ler ou consultar em casa
- Dinamizar sessões de sensibilização para pessoal não docente por forma a desenvolver relações interpessoais sólidas e harmoniosas
- Mobilizar recursos humanos na concretização de Planos Individuais/Pequeno Grupo de melhoria das Aprendizagens

Recomenda-se a implementação de ações de melhoria centradas nos objetivos educativos e de ações a sustentar por forma a garantir a sustentabilidade de várias áreas de excelência do agrupamento. O objetivo será a manutenção de pontos fortes identificados no diagnóstico organizacional, a par da otimização dos processos existentes.



## 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

