

Diagnóstico Organizacional

Relatório de autoavaliação 2012/2013



Equipa de autoavaliação:

Ana Pereirinha, Conceição Vasconcelos, Fátima Botão, Helena Gomes, Luís Fernandes, Luísa Santos, Paulo Portela, Rafael Loução, Sandra Paulino

Consultoria externa:

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

Sintra, maio de 2013

MMA © 2011

Índice

Índice de Siglas	4
Índice de Figuras.....	5
Índice de Gráficos	5
Índice de Tabelas	7
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Enquadramento geral.....	9
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares.....	10
2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALGUEIRÃO – MESTRE DOMINGOS SARAIVA	11
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEA.....	12
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação	12
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado	13
3.3. Etapas do processo de autoavaliação	14
3.4. Metodologia adotada.....	16
3.4.1. Enquadramento.....	16
3.4.2. Questionários	17
3.4.3. Grelhas de Autoavaliação	20
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	24
3.5.1. Enquadramento.....	24
3.5.2. Análise quantitativa	24
3.5.2.1. Grelhas de Autoavaliação	24
3.5.2.2. Questionários	26
3.5.2.2.1. Taxa de adesão.....	26
3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	27
3.5.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente	34
3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos.....	38
3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação	41
3.5.3. Análise qualitativa.....	44
3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA.....	46
3.5.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	51

3.5.3.3.	CRITÉRIO 3 – PESSOAS	55
3.5.3.4.	CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS	59
3.5.3.5.	CRITÉRIO 5 – PROCESSOS	64
3.5.3.6.	CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	69
3.5.3.7.	CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS	76
3.5.3.8.	CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE	79
3.5.3.9.	CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE	83
4.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	86
	Bibliografia	88

Índice de Siglas

AEA - Agrupamento de Escolas do Algueirão – Mestre Domingos Saraiva

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.....	10
Figura 2 – Estrutura CAF	14
Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação.....	15
Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação	15
Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação	17
Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND	18
Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação	19
Figura 8 – Conceitos chave da GAA	21
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios	22
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados	22

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento	25
Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino	26
Gráfico 3 – Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB.....	27
Gráfico 4 – Caracterização etária do PD do 1º CEB	27
Gráfico 5 – Caracterização etária do PD da Educação Pré-escolar.....	28
Gráfico 6 – Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB	28
Gráfico 7 – Antiguidade do PD do 1º CEB.....	29
Gráfico 8 – Antiguidade do PD da Educação Pré-escolar	29
Gráfico 9 – Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB.....	30
Gráfico 10 – Caracterização do género do PD do 1º CEB	30

Gráfico 11 – Caracterização do género do PD da Educação Pré-escolar.....	31
Gráfico 12 – Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB	31
Gráfico 13 – Habilitações académicas do PD do 1º CEB.....	32
Gráfico 14 – Habilitações académicas do PD da Educação Pré-escolar	32
Gráfico 15 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino	33
Gráfico 16 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD.....	33
Gráfico 17 – Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB	34
Gráfico 18 – Caracterização etária do PND do 1º CEB.....	34
Gráfico 19 – Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB.....	35
Gráfico 20 – Antiguidade do PND do 1º CEB	35
Gráfico 21 – Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB	36
Gráfico 22 – Caracterização do género do PND do 1º CEB.....	36
Gráfico 23 – Categoria profissional do PND do 2º e 3º CEB	36
Gráfico 24 – Categoria profissional do PND do 1º CEB.....	37
Gráfico 25 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino.....	37
Gráfico 26 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND	38
Gráfico 27 – Caracterização do género dos alunos do 2º e 3º CEB.....	38
Gráfico 28 – Caracterização do género dos alunos do 1º CEB - 4ºano.....	39
Gráfico 29 – Distribuição dos alunos por ano de escolaridade do 2º e 3º CEB	39
Gráfico 30 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino.....	40
Gráfico 31 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos	40
Gráfico 32 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 2º e 3º CEB	41
Gráfico 33 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 1º CEB	41
Gráfico 34 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação da Educação Pré-escolar....	42

Gráfico 35 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 2º e 3º CEB	42
Gráfico 36 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 1º CEB	43
Gráfico 37 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino	43
Gráfico 38 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1	46
Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1	50
Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2	51
Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2	54
Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3	55
Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3	58
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4	59
Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4	62
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5	64
Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5	68
Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6	69
Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6	74
Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7	76
Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7	77
Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8	79

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8	82
Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9	83
Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9	84

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:

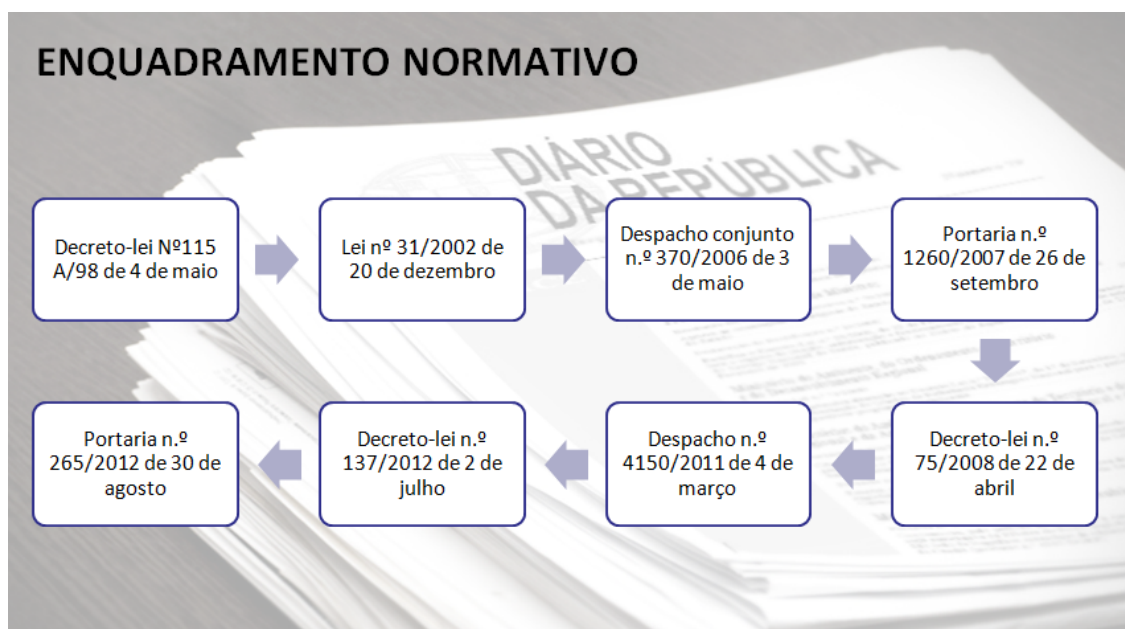


Figura 1 – Enquadramento legal

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 DO ALGUEIRÃO – MESTRE DOMINGOS SARAIVA ¹

O Agrupamento de Escolas do Algueirão – Mestre Domingos Saraiva (AEA) situa-se na freguesia de Algueirão-Mem Martins, no concelho de Sintra e integra a EB1/JI Casal da Cavaleira, a EB1/JI Algueirão, a EB1 Algueirão e a EB 2,3 Mestre Domingos Saraiva (escola sede).

Da área salientam-se a existência de vários bairros, cuja população apresenta uma significativa precariedade económica e social e é constituída por famílias culturalmente desenraizadas. Grande parte dos alunos que frequentam estas escolas é oriunda de classes sociais baixa e média-baixa, apresentando várias problemáticas que conduzem, conseqüentemente, a situações de indisciplina e insucesso escolar, bem como a dificuldades no desenvolvimento cultural, psicológico, social e afetivo dos alunos.

O Agrupamento foi criando soluções satisfatoriamente conseguidas, aproveitando de forma pioneira os diversos normativos publicados, inovando e projetando soluções, das quais salientam-se os Projetos de Percurso Alternativo, Ensino Recorrente do 3º ciclo, Cursos de Educação e Formação, Projeto de Intervenção de Educação e Formação (PIEF), Projetos de Integração de alunos com necessidades educativas especiais e o Projeto do Centro de Novas Oportunidades.

O AEA é composto por um total de cerca de 1581 alunos desde a educação pré-escolar ao 3º ciclo e dispõe de 125 docentes e 39 funcionários.

¹ A caracterização do Agrupamento foi baseada no seu Projeto Educativo

3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEA

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 cinco professores, um assistente técnico, um assistente operacional, um aluno, um encarregado de educação.

No ano letivo 2012/2013 o AEA 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 acreditada (curso de formação) com a duração de 35 horas.

A EAA deste ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da EAA
 - Sandra Paulino (1º ciclo)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
 - Ana Pereirinha (2º ciclo)
 - Fátima Botão (2º ciclo)
 - Helena Gomes (3º ciclo)
 - Paulo Portela (3º ciclo)
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
 - Conceição Vasconcelos
 - Luísa Santos
- Representante dos Alunos
 - Rafael Loução
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
 - Luís Fernandes

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.

No biénio 2012/2014, o AEA procederá 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 no decreto-lei n.º137/2012, de 2 de julho. A missão deste ano é de descrever o estado atual do agrupamento, apoiar as decisões a tomar e medir os níveis de concretização dos objetivos a que os atores educativos, coletivamente, se propõem, de modo a garantir a concretização da missão do Projeto Educativo: a realização de um projeto de prestação de educação / ensino com qualidade.

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:

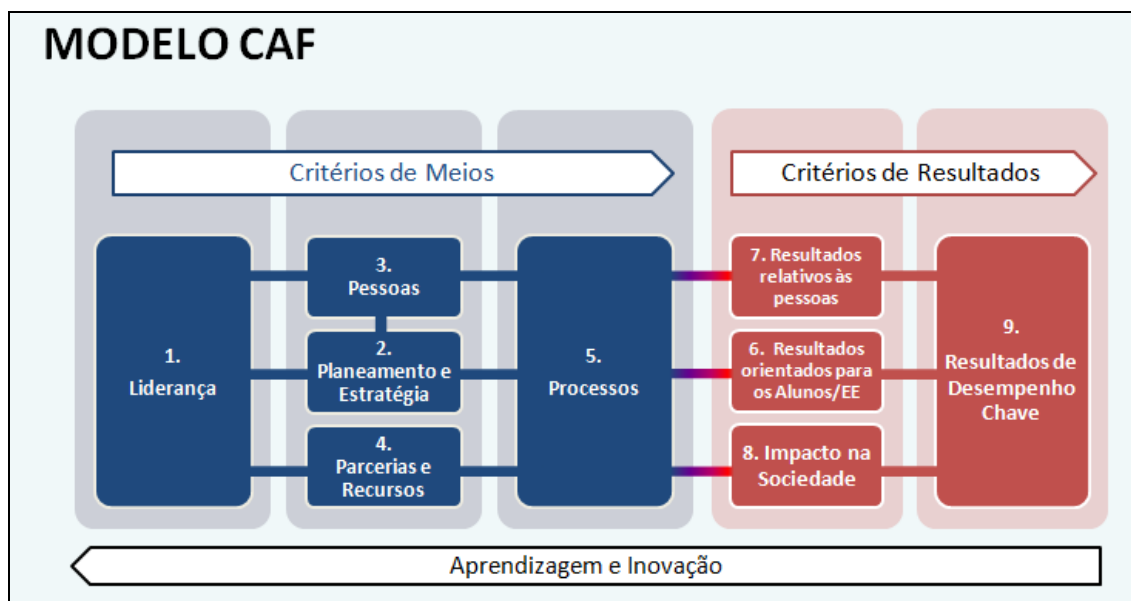


Figura 2 – Estrutura CAF

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 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:

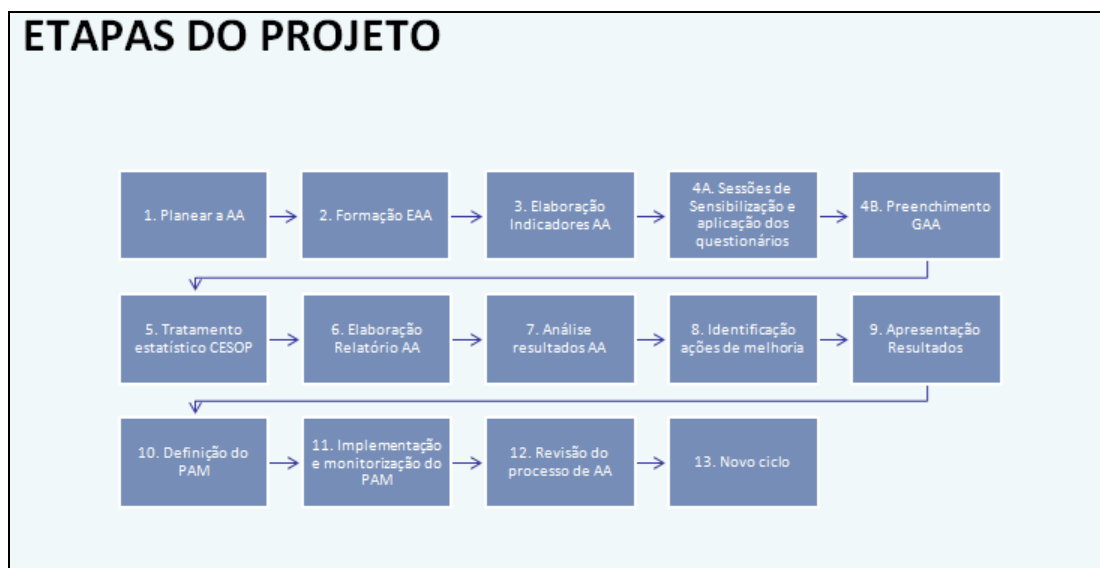


Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação

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

Etapas	2012/2013											
	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Set.	
Formação e definição de estratégia da autoavaliação	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	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 com ligeiros atrasos, tendo decorrido da seguinte forma:

- A primeira sessão de formação da EAA foi sobre a definição de estratégia do projeto de autoavaliação e teve lugar no dia 10 de outubro. Desta formação resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação do AEA (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros);
- No dia 12 de dezembro realizou-se a segunda sessão de formação sobre a adaptação e implementação do modelo CAF no agrupamento. Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (dezembro a fevereiro);

- c) A terceira sessão de formação realizou-se no dia 15 de fevereiro sobre a definição e preenchimento das grelhas de autoavaliação (GAA). A EAA preencheu as GAA (uma grelha por ciclo) de fevereiro a meados de maio;
- d) A consultoria externa, juntamente com a EAA, realizou uma sessão de sensibilização para o PD e PND no dia 21 de março sobre os objetivos e a metodologia da CAF, o preenchimento dos questionários e a importância da participação responsável de todos os intervenientes;
- e) Os inquiridos (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de três semanas;
- f) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) fez o tratamento dos questionários durante o mês de abril;
- g) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de maio.

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*:

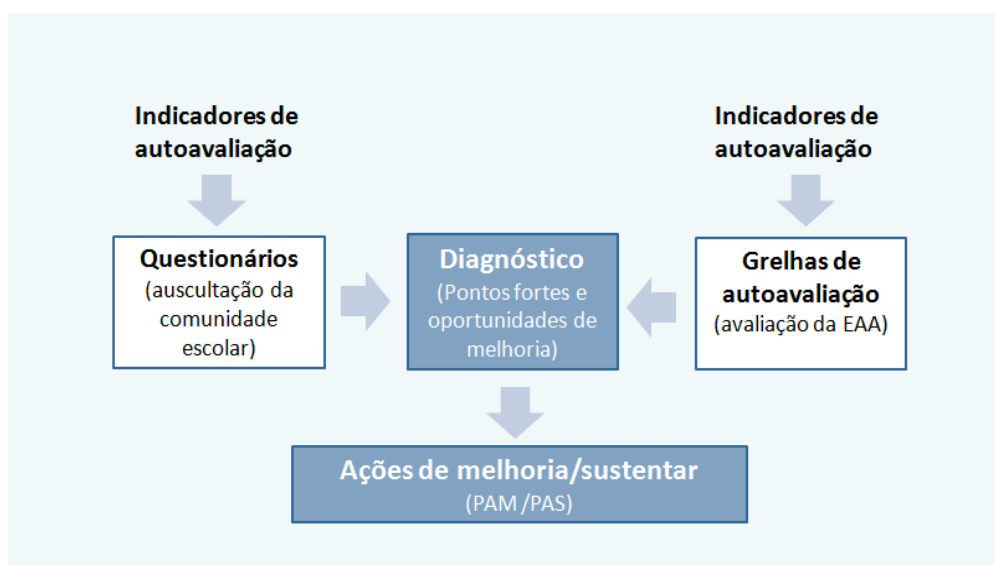


Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios da CAF, tendo em conta as especificidades do AEA. 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 AEA.

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

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

- PD (Educação Pré-escolar, 1º CEB e 2º e 3º CEB);
- PND (Educação Pré-escolar, 1º CEB e 2º e 3º CEB);

- Alunos (1º CEB – 4º ano e 2º e 3º CEB);
- Pais/Encarregados de educação (Educação Pré-escolar, 1º CEB e 2º e 3º CEB).

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

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

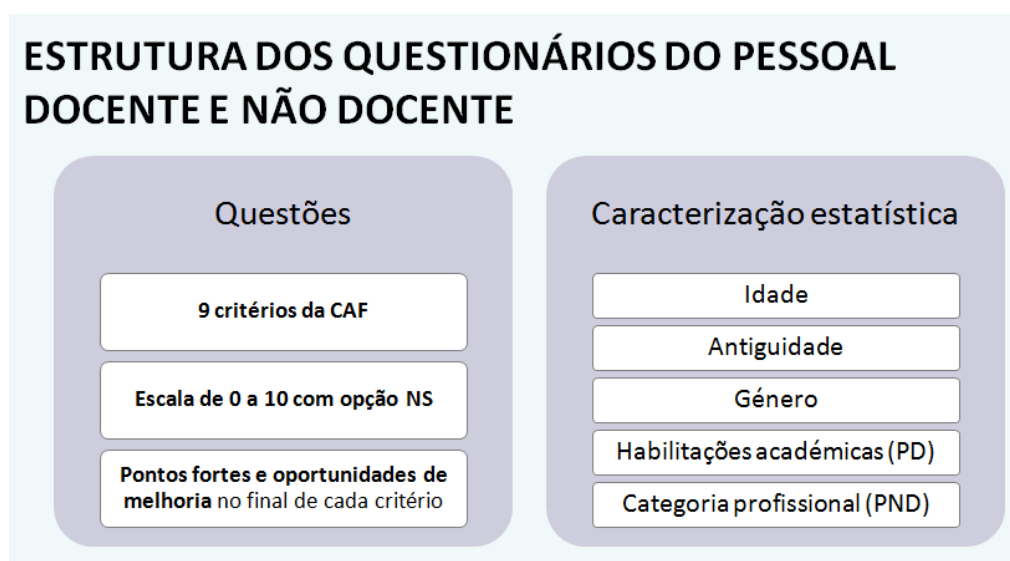


Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND

Os questionários incidiram sobre os 9 critérios da CAF (avaliação abrangente da organização), com perguntas fechadas onde o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas e perguntas abertas que requeriam uma resposta construída e escrita pelo respondente sobre os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério. Os questionários incluíam uma área de caracterização estatística (idade, antiguidade, género, entre outros).

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

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários online para o PD e PND. Para isso, realizou-se a sessão de sensibilização cujo objetivo era informar de forma eficiente o projeto de autoavaliação, explicar o processo de inquirição

(funcionalidade dos botões da plataforma, o período de inquirição, entre outros) e construir a confiança do PD e PND relativamente às alterações e impactos decorrentes da autoavaliação. Nesta sessão foram distribuídos aleatoriamente os códigos com a hiperligação de acesso aos questionários online com a informação do período que os respondentes teriam para responder ao questionário (a EAA tinha disponíveis dez códigos extra para cada público-alvo, em caso de extravio).

Adicionalmente, as hiperligações de acesso e o período de inquirição, estiveram disponíveis na plataforma moodle 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 para que os mesmos pudessem responder.

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

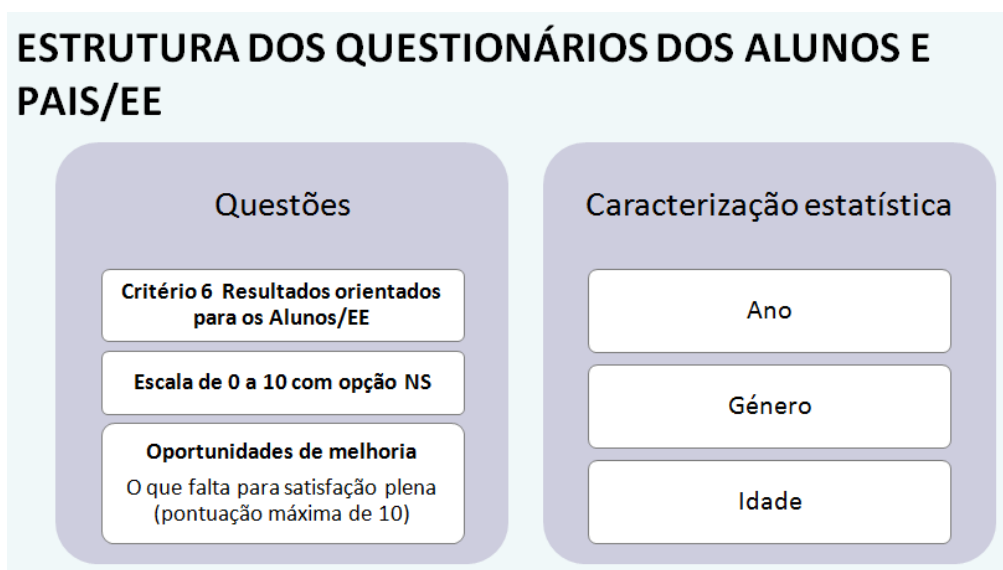


Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação

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).

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

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

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

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

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 e 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"> • 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) • Aplica-se na avaliação e pontuação dos Critérios de Meios • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • As evidências suportam a existência ou veracidade de algo e podem ser obtidas através de pesquisa documental, observação ou consenso 	<ul style="list-style-type: none"> • Ação ou prática suscetível de ter uma pontuação elevada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ações que não existem na organização escolar e que deveriam existir para o bom desempenho (pontos fracos) • Ações que existem mas que são susceptíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente (iniciativas) • Ações para garantir sustentabilidade de uma área de excelência (áreas a sustentar)

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

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios

Descrição	Pontuação a usar	
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0	
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1	Retrocesso
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de ser atingidas	2	
Os resultados demonstram uma tendência estável	3	Estabilidade
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4	
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5	Melhoria
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	6	
Os resultados demonstram um progresso substancial	7	
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	8	Excelência
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	

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 desejada 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;
- 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;
- As 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:

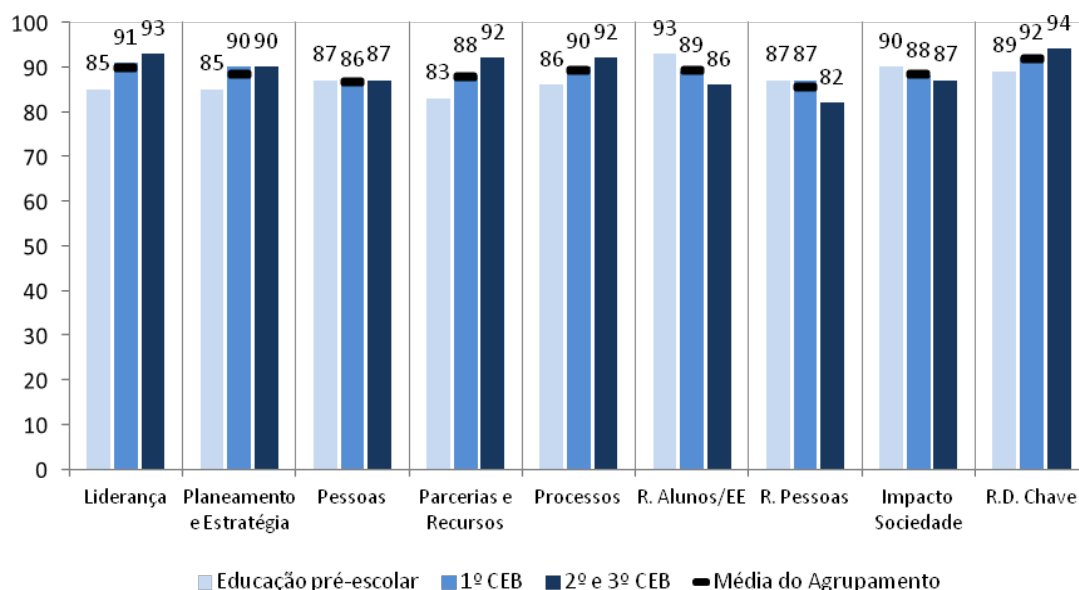


Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento

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 pré-análise dos resultados obtidos através das médias e frequências de respostas. Assim, foram definidos como pontos fortes, os indicadores com valores acima da média ou da frequência de respostas na escala de 7 a 10. Foram considerados oportunidades de melhoria os indicadores com valores inferiores à média e reportados à especificidade de cada grupo alvo e nível de ensino, conjugados com a frequência de respostas na escala de 0 a 4 e na opção não sabe (NS).

3.5.2.2.1. Taxa de adesão

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

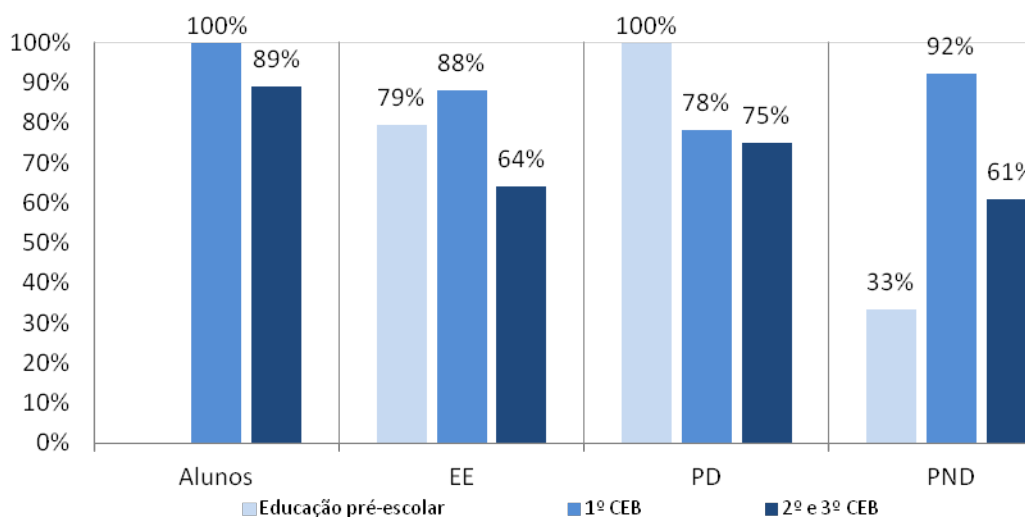


Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino

Podemos concluir que as taxas de adesão foram excelentes relativamente aos alunos, pais/encarregados de educação e pessoal não docente do 1º CEB e educadores. Contudo, é importante sensibilizar o pessoal não docente da educação pré-escolar (obteve-se apenas uma

participação) e os restantes grupos para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente

Ao nível do PD respondente, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

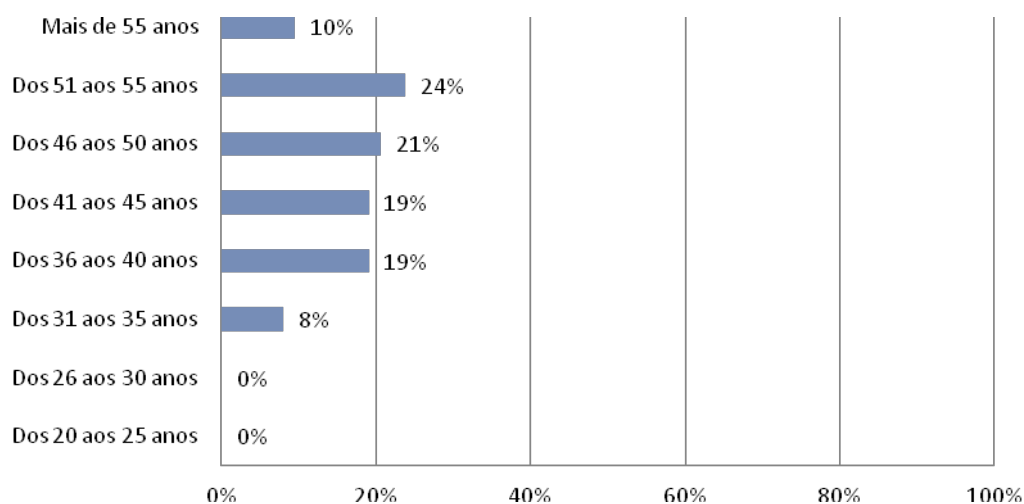


Gráfico 3 – Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB

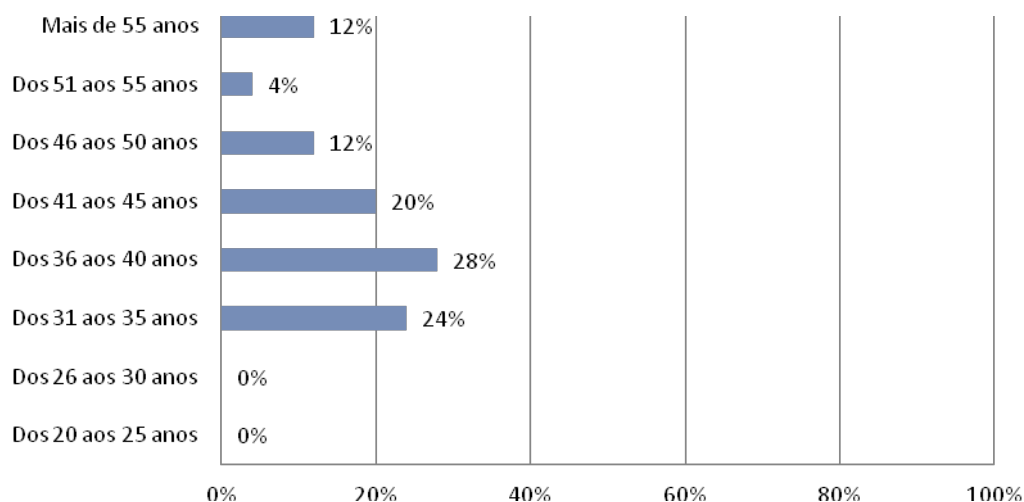


Gráfico 4 – Caracterização etária do PD do 1º CEB

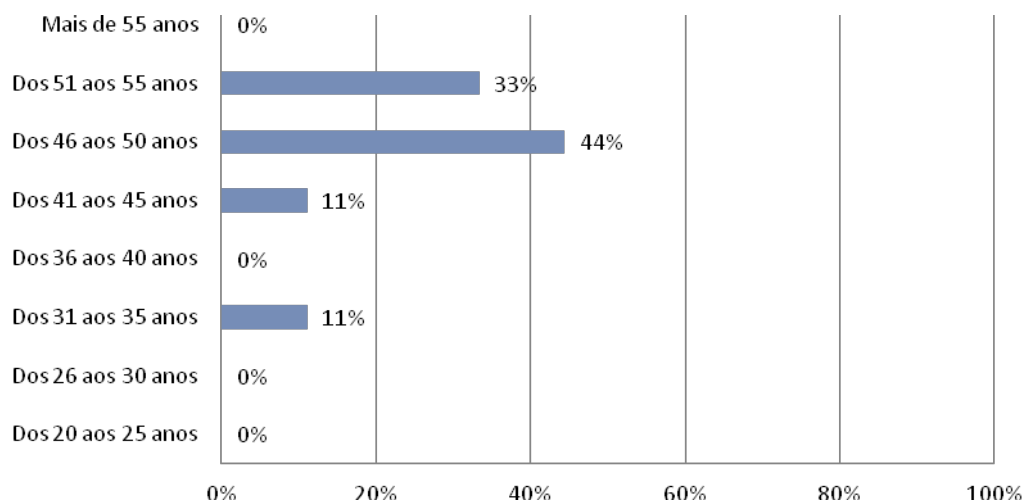


Gráfico 5 – Caracterização etária do PD da Educação Pré-escolar

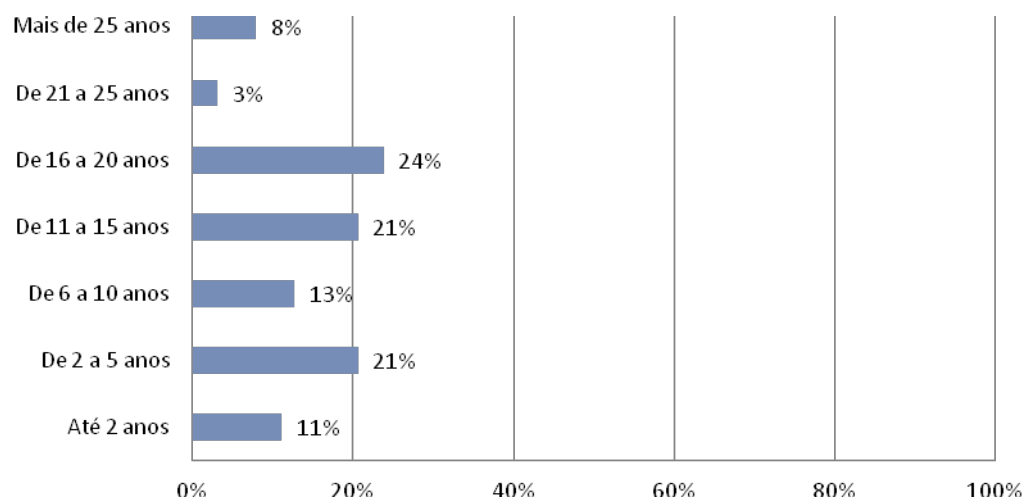


Gráfico 6 – Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB

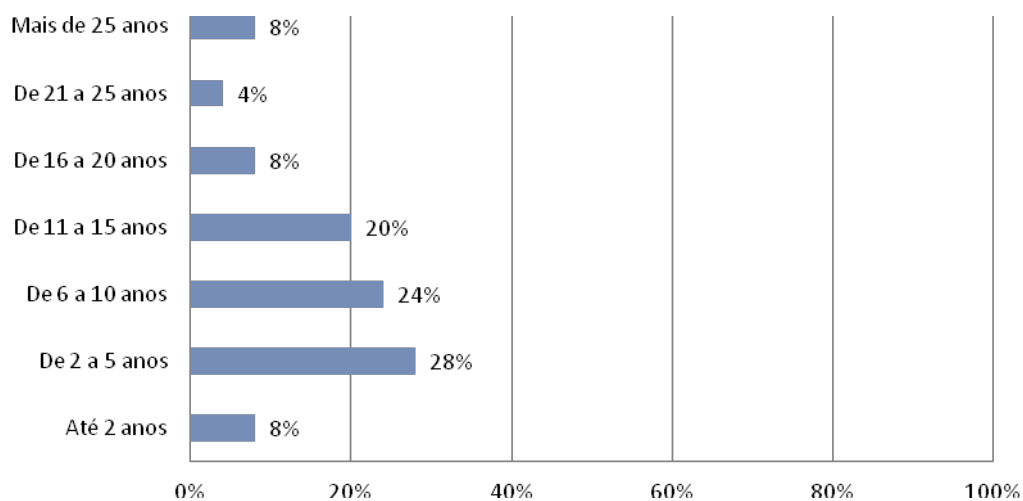


Gráfico 7 – Antiguidade do PD do 1º CEB

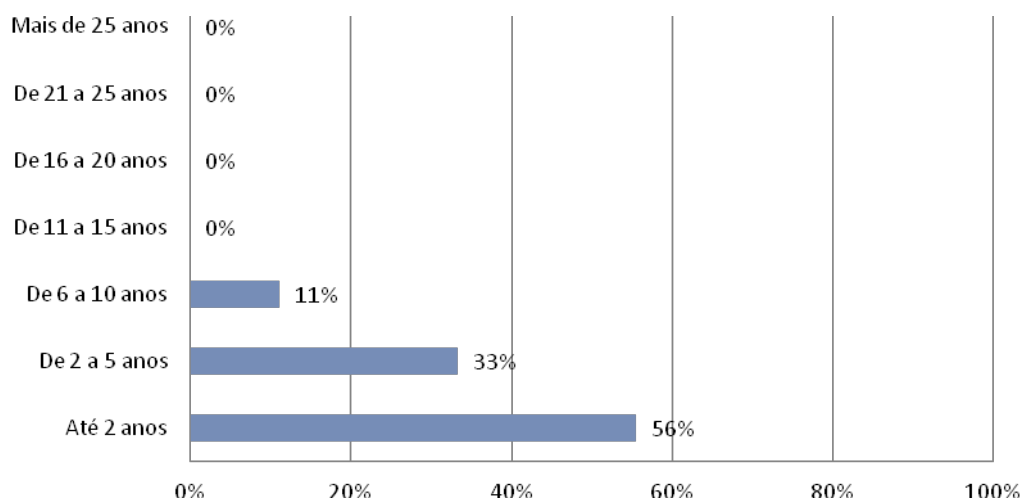


Gráfico 8 – Antiguidade do PD da Educação Pré-escolar

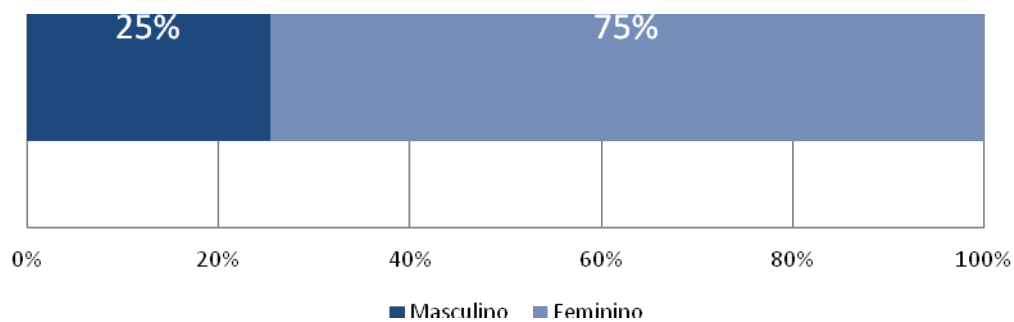


Gráfico 9 – Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB

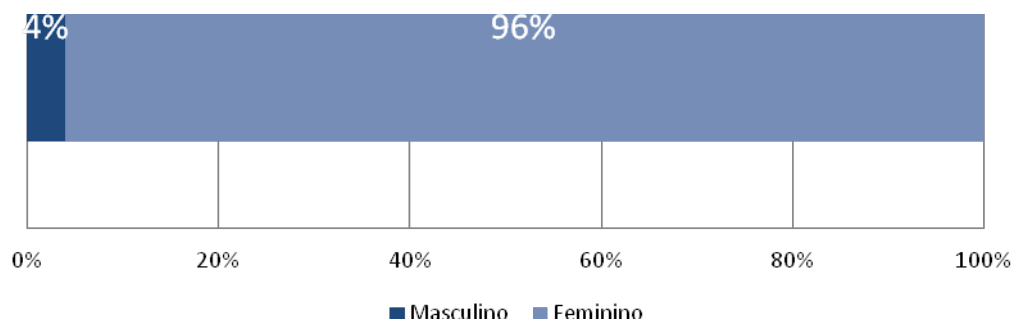


Gráfico 10 – Caracterização do género do PD do 1º CEB

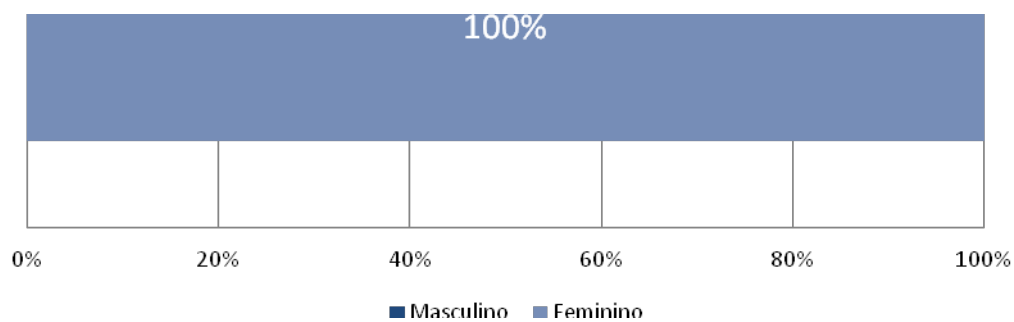


Gráfico 11 – Caracterização do género do PD da Educação Pré-escolar

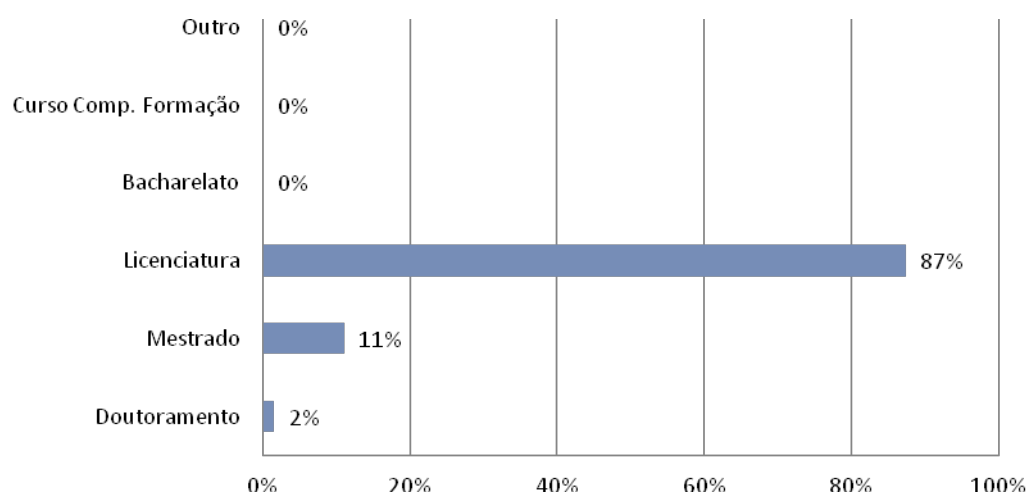


Gráfico 12 – Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB

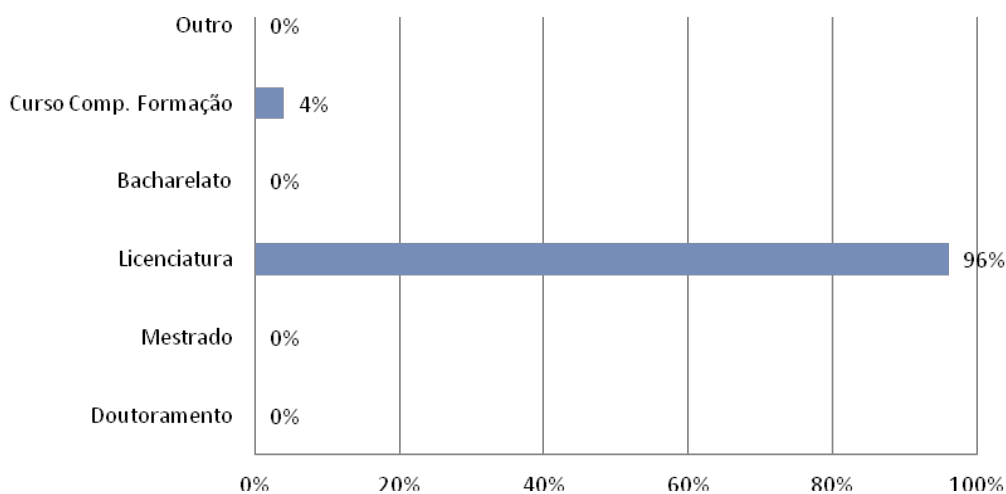


Gráfico 13 – Habilitações académicas do PD do 1º CEB

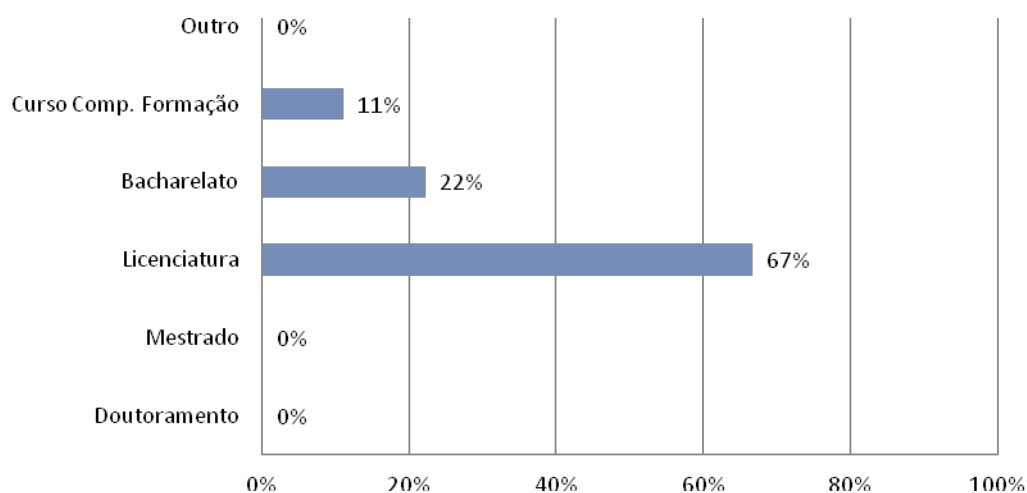


Gráfico 14 – Habilitações académicas do PD da Educação Pré-escolar

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

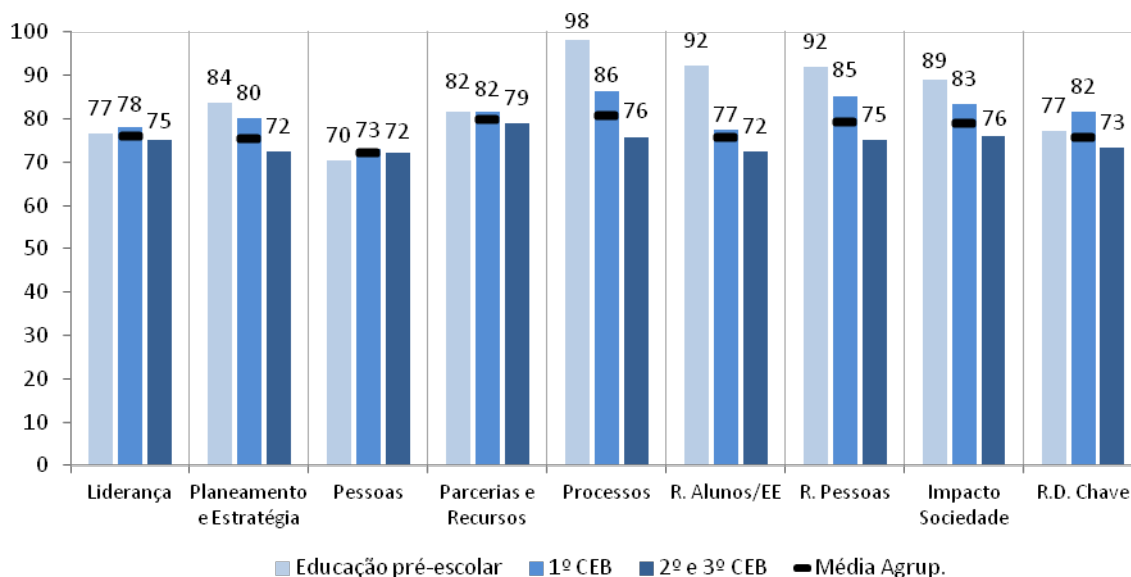


Gráfico 15 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PD do agrupamento, com destaque para o 1º CEB e a Educação Pré-escolar. Verifica-se uma pequena variação das médias entre os níveis de ensino, com destaque para o 2º e 3º CEB que apresenta valores abaixo da média do agrupamento, na maioria dos critérios da CAF.

O gráfico 16 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

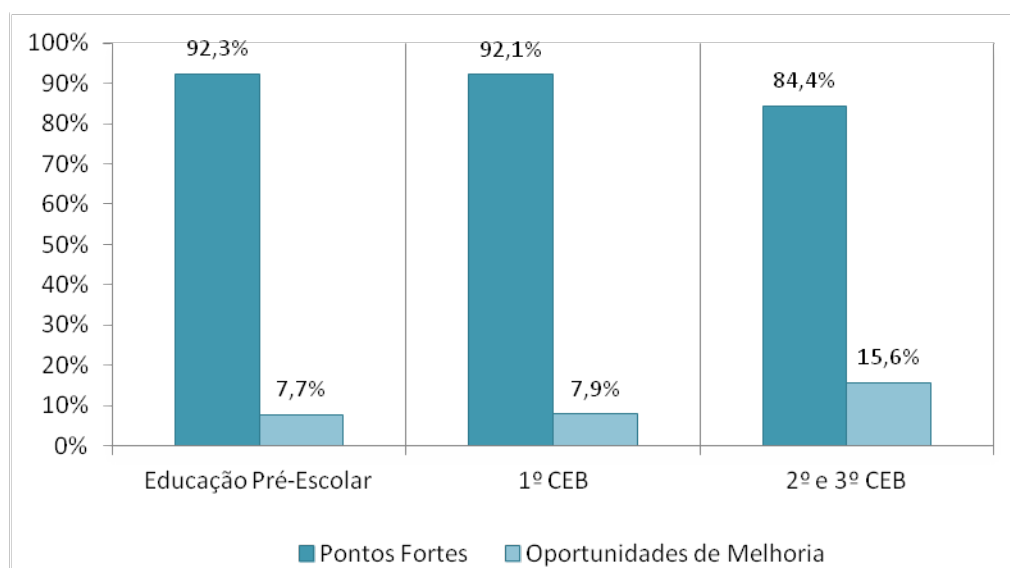


Gráfico 16 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD

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.

Existe uma correlação entre o número de pontos fortes e oportunidades de melhoria e as médias dos diferentes critérios apresentados nos gráficos anteriores.

3.5.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

Ao nível do PND respondente, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

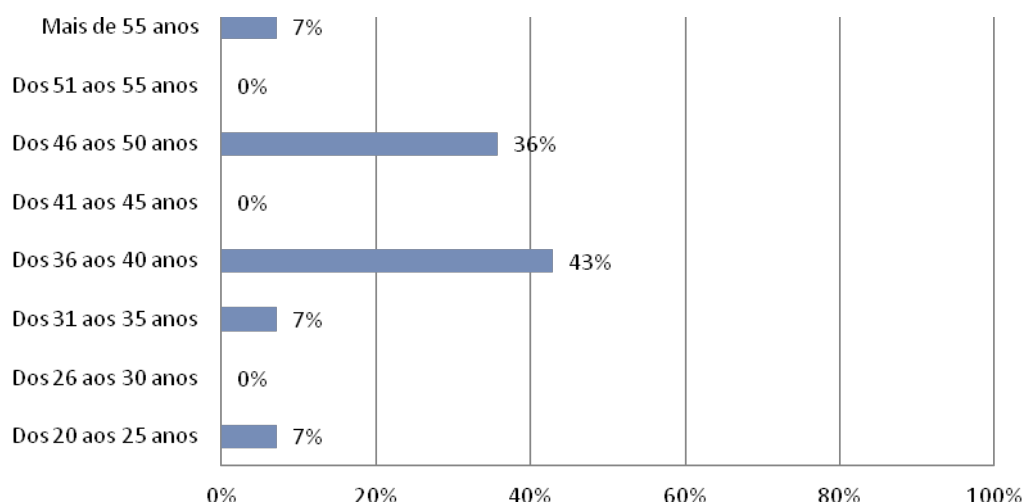


Gráfico 17 – Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB

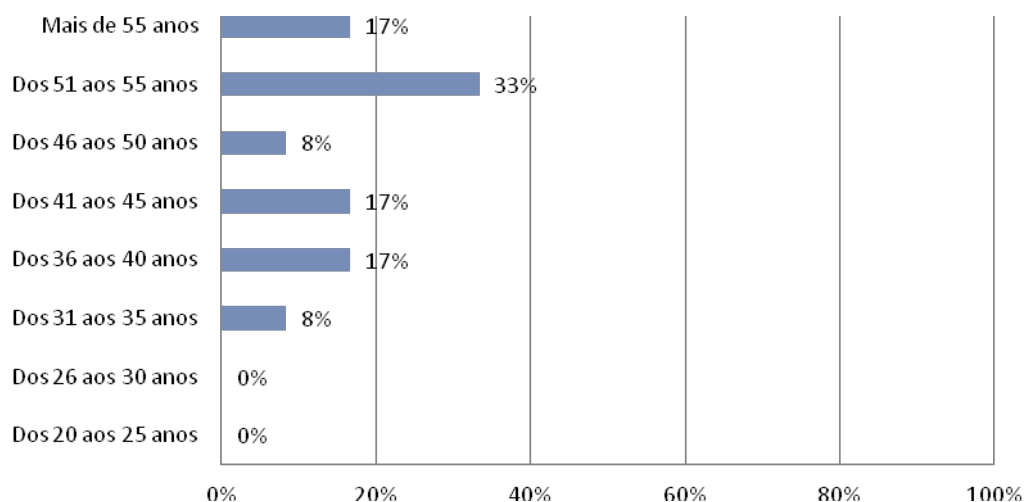


Gráfico 18 – Caracterização etária do PND do 1º CEB

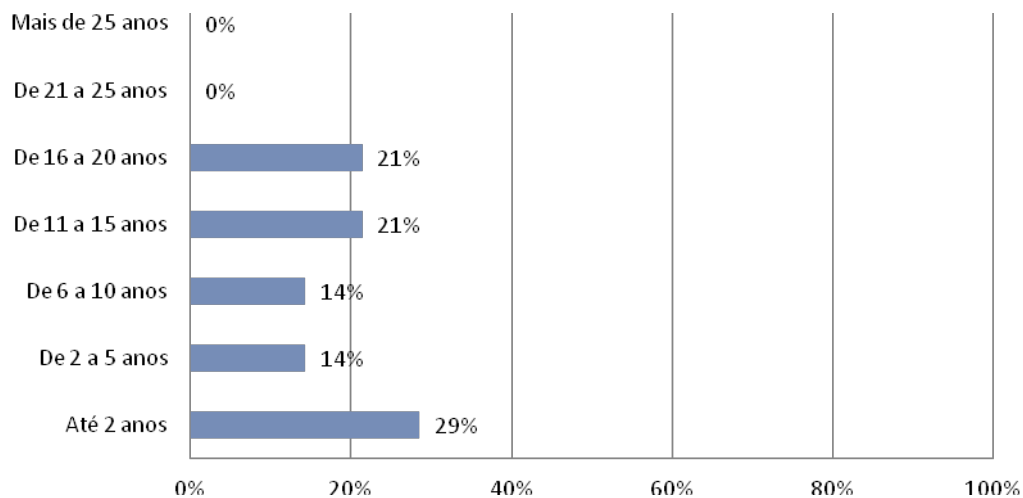


Gráfico 19 – Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB

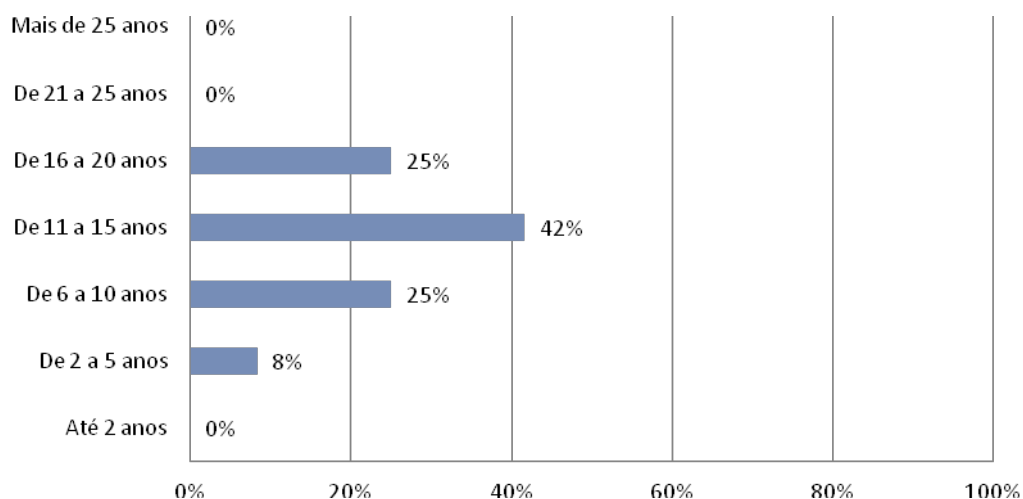


Gráfico 20 – Antiguidade do PND do 1º CEB

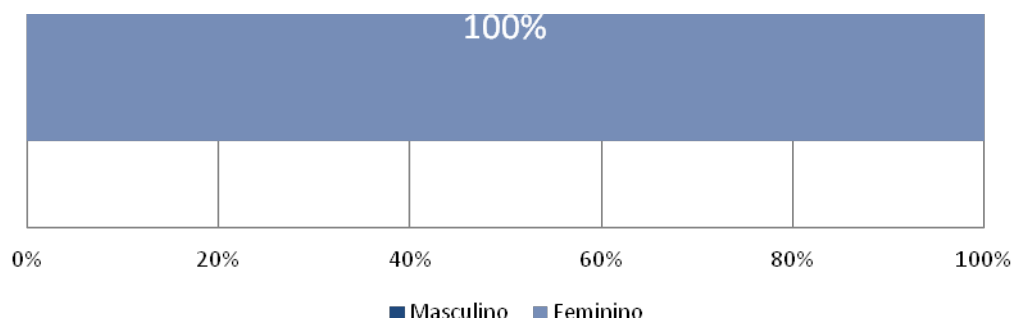


Gráfico 21 – Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB

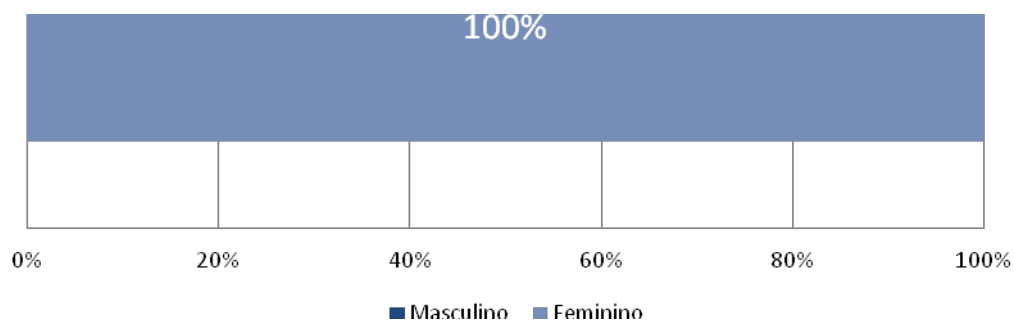


Gráfico 22 – Caracterização do género do PND do 1º CEB

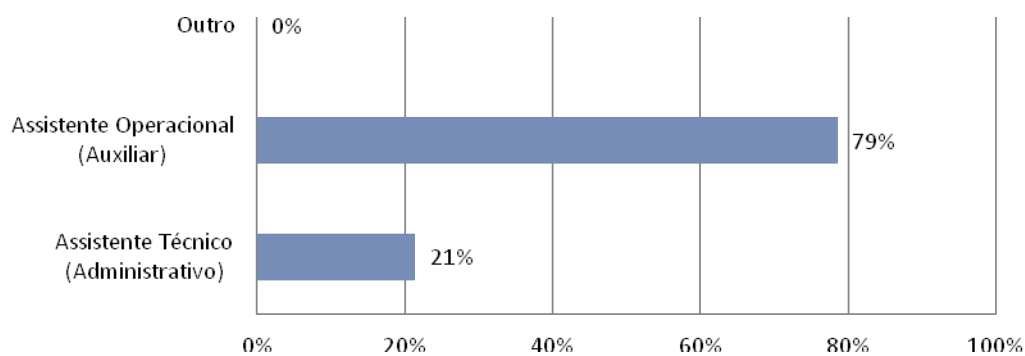


Gráfico 23 – Categoria profissional do PND do 2º e 3º CEB

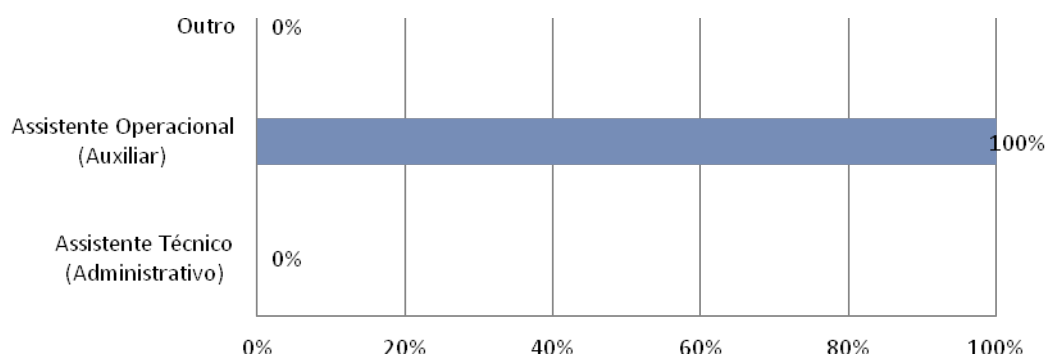


Gráfico 24 – Categoria profissional do PND do 1º CEB

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

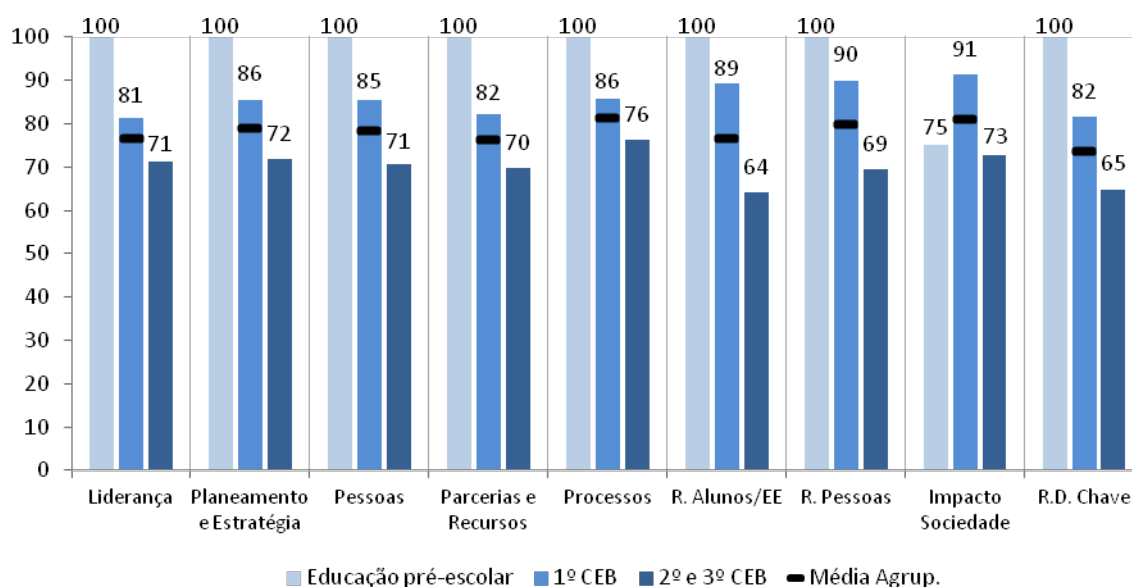


Gráfico 25 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PND, apesar da variação das médias entre os níveis, principalmente da educação pré-escolar que apenas representa uma resposta.

O gráfico 26 apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

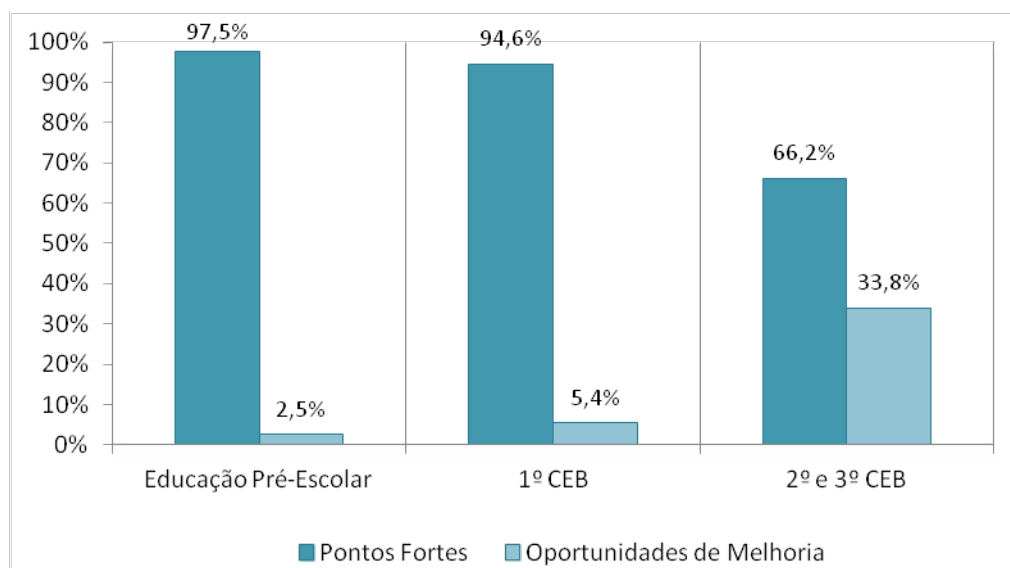


Gráfico 26 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND

Este gráfico permite concluir que o pessoal não docente identifica um maior número de pontos fortes do que oportunidades de melhoria, principalmente no 1º CEB e na Educação pré-escolar (apenas uma resposta na educação pré-escolar).

3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos

Ao nível dos alunos respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

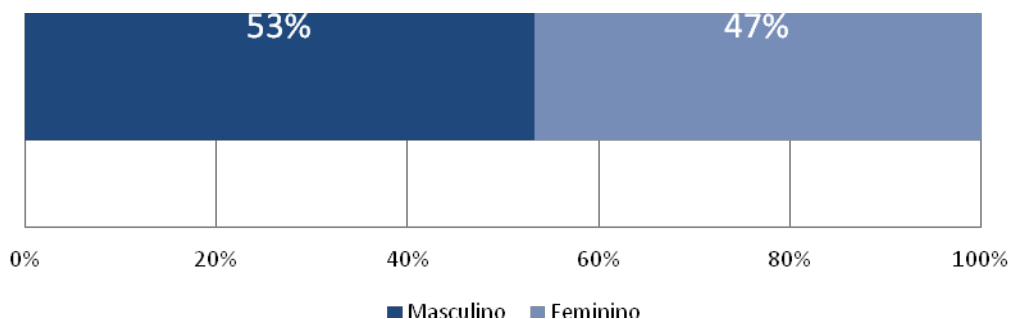


Gráfico 27 – Caracterização do género dos alunos do 2º e 3º CEB

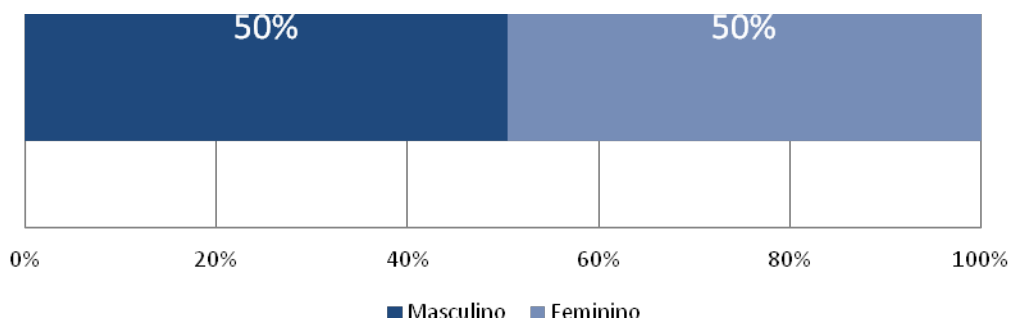


Gráfico 28 – Caracterização do género dos alunos do 1º CEB - 4ºano

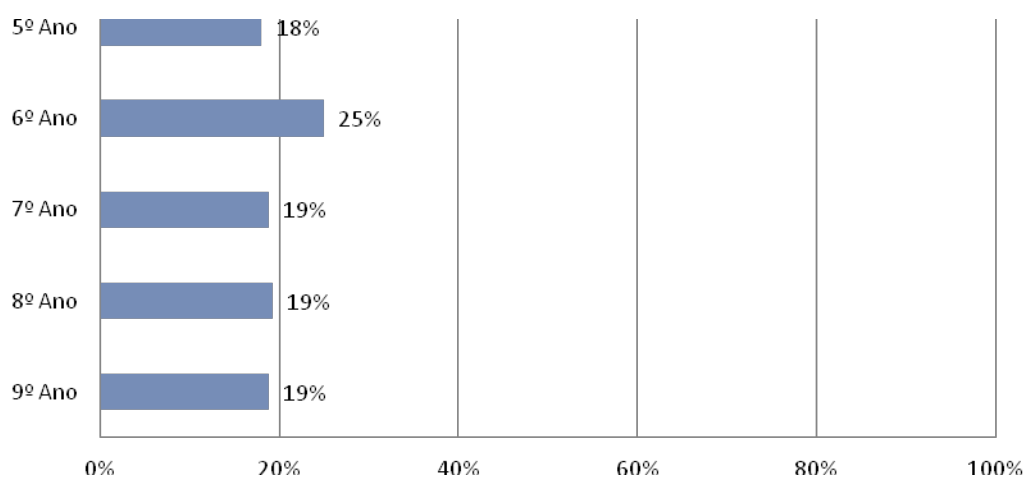


Gráfico 29 – Distribuição dos alunos por ano de escolaridade do 2º e 3º CEB

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

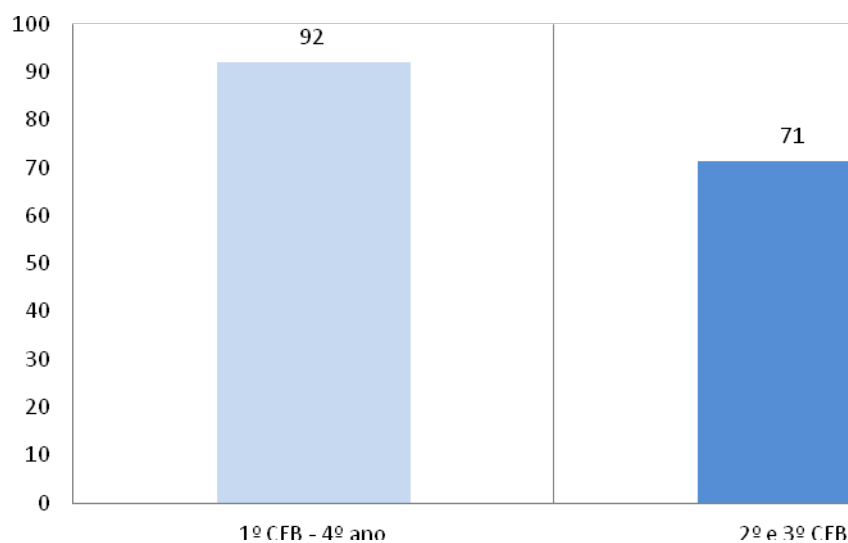


Gráfico 30 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino

Conclui-se da análise do *gráfico 30* que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do 4º ano.

O *gráfico 31* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

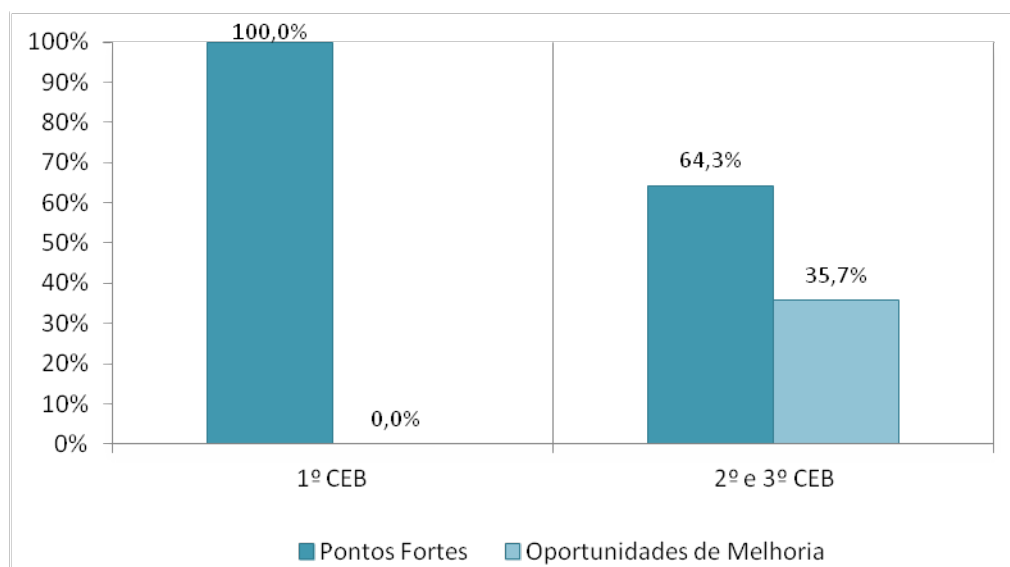


Gráfico 31 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos

Da leitura do gráfico, conclui-se que não foram encontradas oportunidades de melhoria no 4º ano.

3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação

Ao nível dos pais/encarregados de educação respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

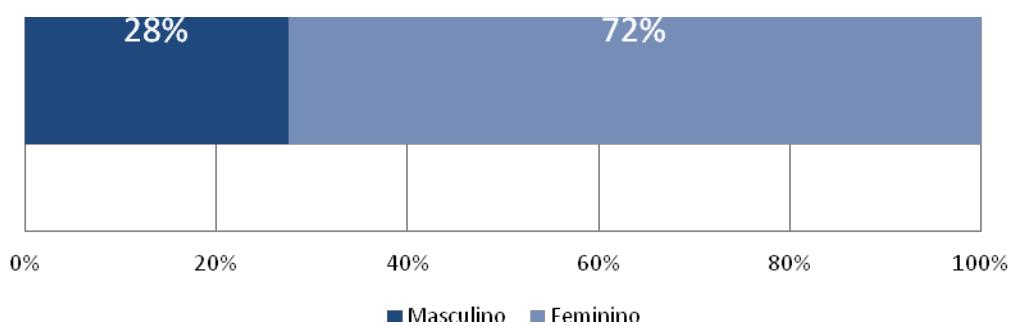


Gráfico 32 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 2º e 3º CEB

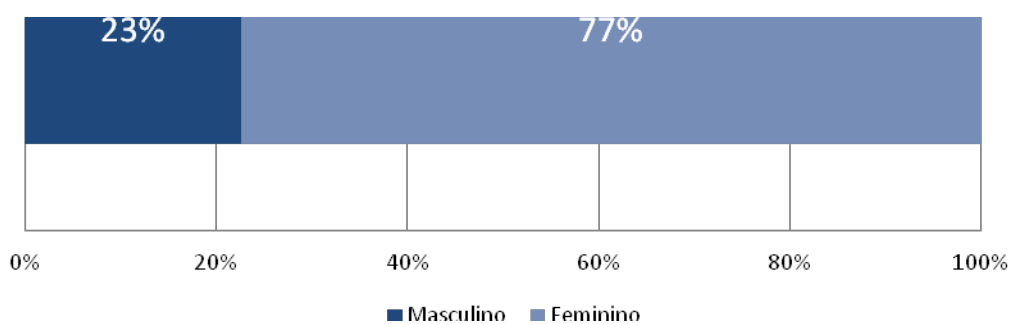


Gráfico 33 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 1º CEB

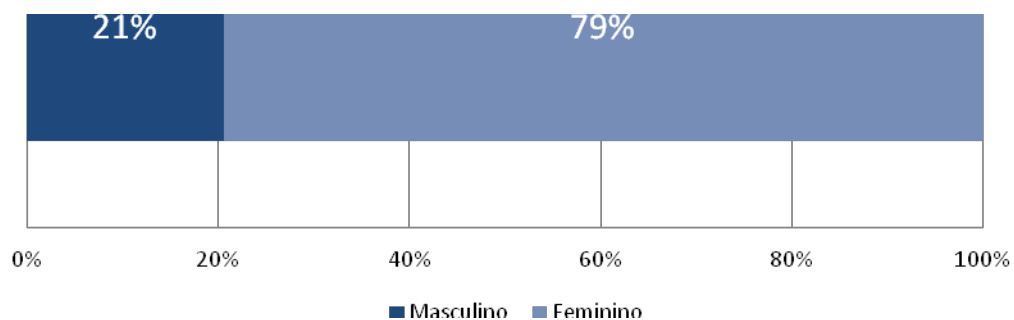


Gráfico 34 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação da Educação Pré-escolar

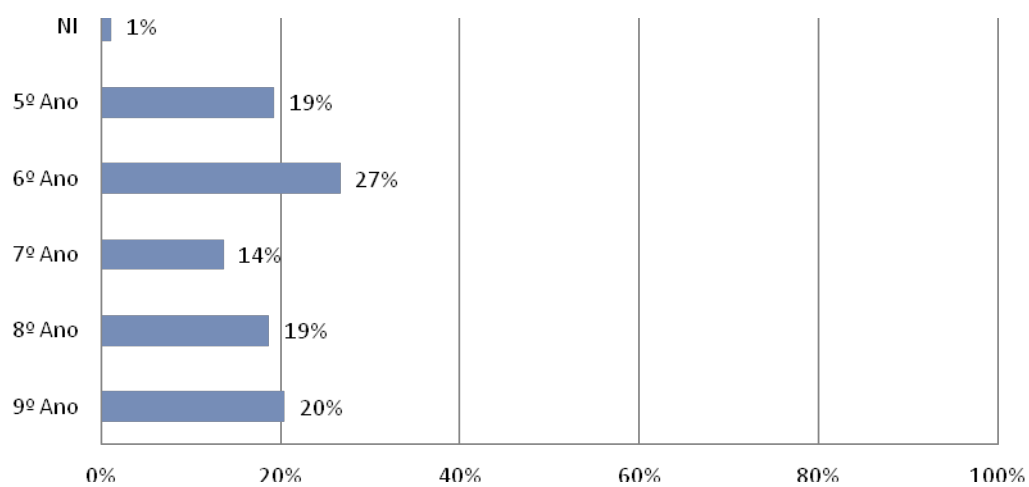


Gráfico 35 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 2º e 3º CEB

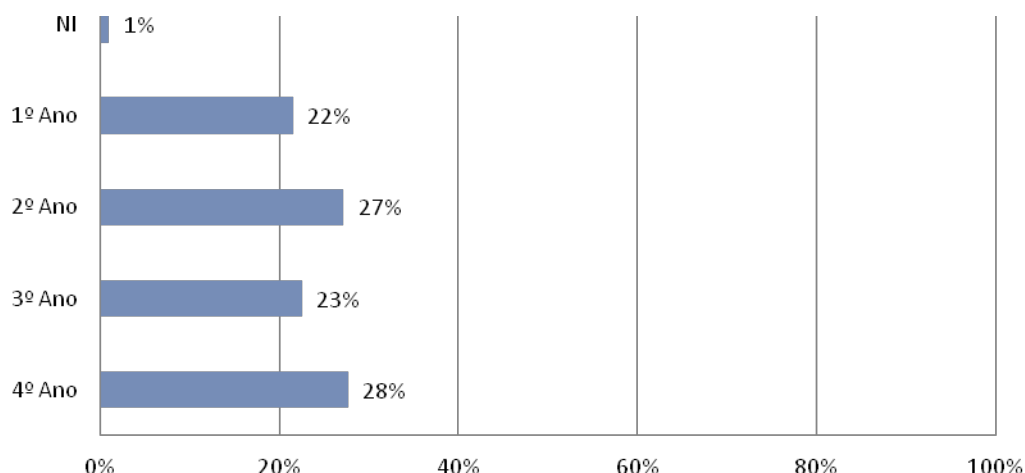


Gráfico 36 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 1º CEB

De referir que os NI (pais/encarregados de educação que não identificaram o ano do seu educando) representam quatro pais/encarregados de educação.

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

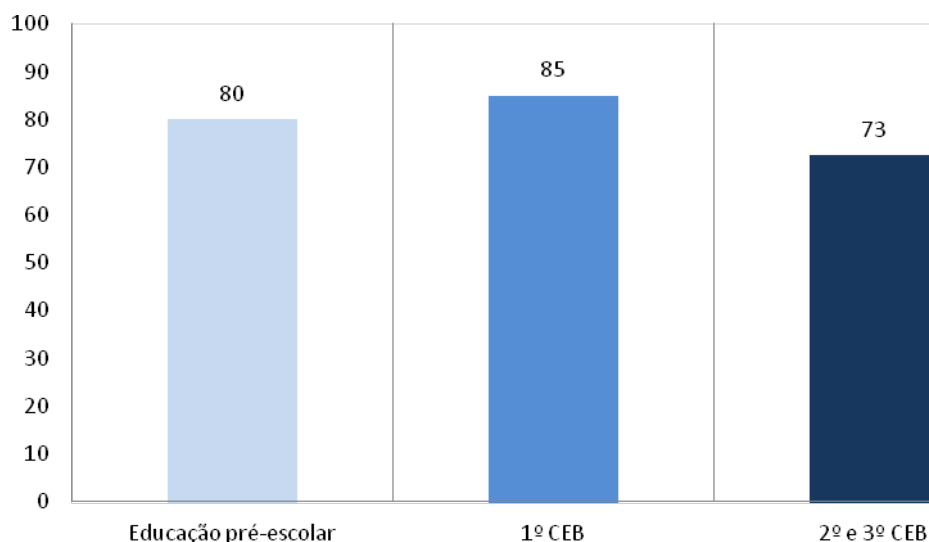


Gráfico 37 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino

Da leitura do gráfico, verifica-se que os pais/encarregados de educação têm uma opinião muito positiva sobre o agrupamento, com destaque para o 1º CEB.

O gráfico 38 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

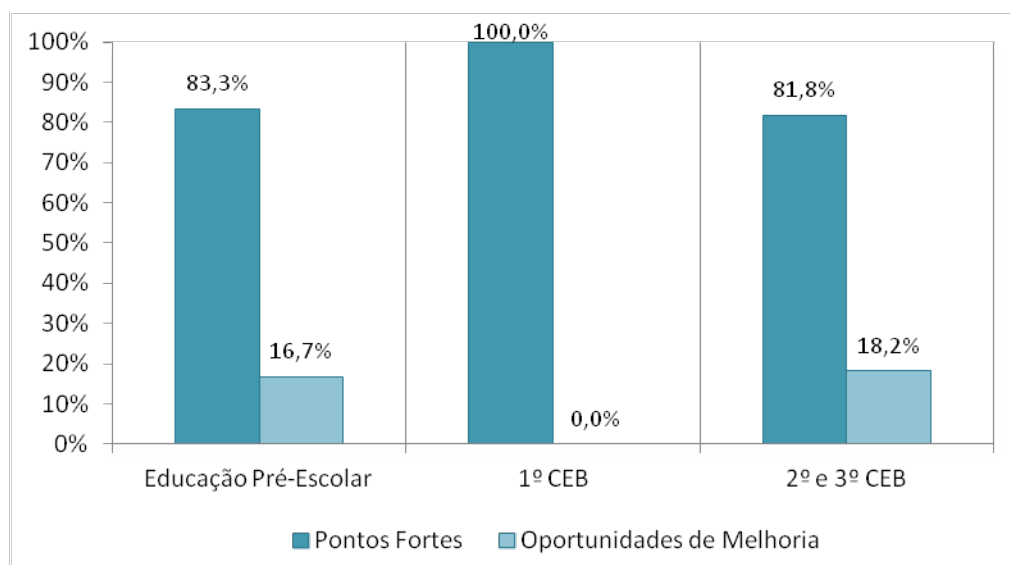


Gráfico 38 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma clara predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria, com destaque para o 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:

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

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

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

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

3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Conceito do Critério

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

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

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

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

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

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

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

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • As conclusões das reuniões do conselho pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados 	<p>Questionários PD Agrupamento</p> <p>Questionários PND Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • A direção participa na elaboração do Projeto Educativo e no planeamento das atividades do agrupamento 	<p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> A direção transmite a sua visão e a missão proposta para o agrupamento 	Questionários PD 1º CEB
1.1	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento/conselho de docentes dá a conhecer aos novos educadores da sua equipa o Projeto Educativo e Curricular do agrupamento 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> A direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente 	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A direção comunica de forma clara a política e estratégia ao pessoal não docente 	Questionários PND 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A direção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objetivos do agrupamento explicitados no Projeto Educativo 	
	<ul style="list-style-type: none"> As conclusões das reuniões do conselho geral são disponibilizadas a todos os interessados 	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente 	
1.2	<ul style="list-style-type: none"> A direção respeita as recomendações e atende às posições dos órgãos competentes, no desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades 	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A articulação e cooperação entre a direção, o conselho pedagógico e o conselho geral que permite uma clarificação de metas e objetivos, para um agrupamento de sucesso e excelência 	Grelha AA Agrupamento Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O empenhamento por parte da direção na melhoria e qualidade do ensino aprendizagem do Agrupamento de Escolas do Algueirão 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias 	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> A direção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta ações de melhoria dentro do agrupamento 	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
1.3	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento representa adequadamente os docentes/educadores no conselho pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos 	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> A direção empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das atividades do agrupamento 	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O conselho pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> A abertura por parte da direção e outras estruturas às sugestões e participação de toda a comunidade escolar, com destaque para o diálogo com as Associações de Pais 	<p>Grelha AA Agrupamento (disponibilidade da direção para o atendimento aos EE, reuniões com os vários intervenientes educativos tais como DT, EE, Coordenador do GAP, Assistentes Operacionais e Administrativos e respetivas Associações de Pais)</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> A direção ajuda o pessoal não docente a realizar os seus deveres, planos e objetivos na prossecução dos objetivos globais do agrupamento 	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento 	Questionários PND 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar 	Questionários PND Educação pré-escolar

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.4	<ul style="list-style-type: none"> O alargamento das parcerias direcionando-as para o apoio a novos empreendimentos 	<p>Grelha AA Agrupamento (Autarquia, Centro de Saúde, Proteção Civil, Empresas e Associações de Pais, Orquestra Geração, Orquestra EMDS, EPIS, Sorrir sem Consumos; Eco Escolas, entre outros)</p> <p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários PND Agrupamento</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Harmonização entre os diferentes órgãos (PD) Número de projetos existentes no agrupamento (PD) Acompanhamento do Coordenador de departamento (PD) Aprovação e acompanhamento da direção no Plano de Atividades (PD) A presença dos elementos da direção nas atividades desenvolvidas no agrupamento (PD) Respeito pelos documentos estratégicos (PD) Coesão na direção (PD) O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar (PD) A formação que foi feita na escola com o apoio do centro de saúde "Sorrir sem consumos" (PND) A Direção ajuda e apoia as Assistentes Operacionais (PND) A Direção ausculta todos os elementos da comunidade escolar a fim de fazer mudanças se necessário (PND) Boa comunicação (PND) 		

Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none">• Uma maior divulgação das conclusões emanadas do conselho geral, através de sumulas das atas a serem afixadas em todas as escolas do agrupamento e nos respetivos espaços do pessoal docente e não docente	Grelha AA Agrupamento Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none">• A direção mostrar-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente	Questionários Assistentes Técnicos
1.2	<ul style="list-style-type: none">• A direção estabelecer prioridades, apoiar, organizar e fomentar ações de melhoria dentro do agrupamento	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none">• As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisarem o resultado do seu trabalho e definirem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias	
1.3	<ul style="list-style-type: none">• Melhorar a atuação do coordenador de departamento na supervisão, acompanhamento e apoio aos colegas nas práticas pedagógico-didáticas	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none">• A direção ajudar o pessoal não docente a realizar os seus deveres, planos e objetivos na prossecução dos objetivos globais do agrupamento	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none">• A direção criar mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente	
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none">• <i>Comunicação do Conselho Geral com os professores (PD)</i>• <i>As conclusões das reuniões do conselho geral deveriam ser publicadas/afixadas de modo a representarem uma informação mais acessível à comunidade educativa (PD)</i>• <i>Valorizar e estimular o trabalho feito do profissional (PND)</i>• <i>O diálogo com o pessoal não docente - assistentes técnicos (PND)</i>		

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"> • O Regulamento Interno está adaptado à realidade do agrupamento 	Questionários PD 1º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> • A oferta educativa e formativa para dar resposta às necessidades da comunidade 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> • As tarefas a desenvolver pelo pessoal não docente estão bem planificadas 	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente reúne para acertar metodologias e estratégias relativas ao cumprimento das suas funções 	Questionários PND Educação pré-escolar
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo de agrupamento 	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A articulação intra e inter departamental ao nível das atividades delineadas no Plano Anual de Atividades e ao nível dos projetos de inclusão 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> A organização do agrupamento no sentido de oferecer oportunidades de aprendizagem e integração bem como corresponder às necessidades da comunidade local 	
	<ul style="list-style-type: none"> Nos grupos disciplinares discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Nos departamentos discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos funcionários e educadores conhece o Regulamento Interno do agrupamento 	Questionários PD Educação pré-escolar Questionários PND 1º CEB e Educação pré-escolar Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos funcionários e educadores conhece o Projeto Educativo do agrupamento 	Questionários PD Educação pré-escolar Questionários PND 1º CEB e Educação pré-escolar
2.3	<ul style="list-style-type: none"> As lideranças reconhecidas e aceites que promovem a articulação entre os diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa, com repercussões na organização e desenvolvimento das atividades 	Grelha AA Agrupamento Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> As situações de insucesso são analisadas e conduzem à formulação de estratégias de melhoria 	Questionários PD 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento assegura com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical 	Questionários PD 1º CEB e Educação pré-escolar
2.3	<ul style="list-style-type: none"> As situações de indisciplina são analisadas e conduzem à formulação de estratégias de melhoria 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Na avaliação final do Plano Anual de Atividades participam os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Atividades seguinte 	
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> A dinâmica de projetos existentes desempenha um papel de relevo na imagem externa do Agrupamento 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade 	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe as crianças na ausência do educador 	Questionários PND Educação pré-escolar
2.4	<ul style="list-style-type: none"> A mobilização de recursos contribui ativamente para o desenvolvimento das atividades delineadas e para o cumprimento dos objetivos do agrupamento 	Grelha AA Agrupamento Questionários PD 2º e 3º CEB Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> Os departamentos fazem uma avaliação pró-ativa do Plano Anual de Atividades 	Questionários PD 1º CEB e Educação pré-escolar
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Trabalho em equipa disciplinar (PD) Existe uma articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo do agrupamento (PD) As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola 		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<p><i>(humanos, materiais e financeiros) (PD)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>A avaliação pró-ativa do Plano Anual de Atividades (PD)</i> <i>Situações de indisciplina são analisadas e conduzem à formulação de estratégias de melhoria (PD)</i> <i>Projeto educativo do agrupamento (PND)</i> <i>Quando uma colega falta num setor, as colegas mostram-se disponíveis para cooperar (PND)</i> <i>Boa planificação (PND)</i> 	

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade das boas práticas 	Grelha AA Agrupamento
2.2	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal não docente desconhece o Projeto Educativo (melhorar a divulgação da informação) 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade das boas práticas 	Grelha AA Agrupamento
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a análise das situações de indisciplina de modo a conduzirem à formulação de estratégias efetivas de melhoria 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade das boas práticas 	Grelha AA Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>As situações de indisciplina deveriam ser analisadas de modo a conduzirem à formulação de estratégias efetivas (PD)</i> <i>Arranjar formas drásticas de resolver a indisciplina (PD)</i> <i>Estratégias disciplinares adequadas para melhorar o comportamento dos alunos dentro e fora da sala de aula (PD)</i> 		

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"> • A boa gestão dos recursos humanos • A boa distribuição do serviço letivo e a estruturação dos horários 	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>Questionários PND Agrupamento</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	<ul style="list-style-type: none"> A direção designa os professores titulares de turma de acordo com o seu perfil de competências, sempre que os recursos o permitem 	Questionários PD 1º CEB
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho 	Questionários PND 1º CEB Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho 	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento identifica, reconhece e valoriza o mérito e a excelência do pessoal não docente 	
3.3	<ul style="list-style-type: none"> O diretor de turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o departamento, na organização e utilização de materiais didáticos e recursos 	
	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento coordena de forma eficiente a equipa de educadores com que trabalha 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> O diálogo e construção de consensos e o apoio da direção 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> A participação elevada do pessoal nas iniciativas desenvolvidas 	
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente aplica as decisões e orientações dos órgãos de gestão, de modo a atingir os objetivos definidos 	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none">A direção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
3.3	<ul style="list-style-type: none">A direção procura estabelecer comunicação entre as pessoas	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none">A direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento	
	<ul style="list-style-type: none">O jardim de infância encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa	
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none">A articulação dos diretores de turma com o restante conselho de turma (PD)A direção designa os diretores de turma de acordo com o seu perfil de competências, sempre que os recursos o permitem (PD)O coordenador de departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o departamento, na organização e utilização de materiais didáticos e recursos (PD)A organização dos horários e das turmas é bem selecionada (PD)A polivalência (PND)O facto de termos uma boa comunicação com colegas, chefias e direção possibilita-nos um bom ambiente de trabalho e um resultado positivo na realização de tarefas (PND)Direção está sempre disponível para ouvir os funcionários (PND)		

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a distribuição do serviço não letivo, aplicando critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho do pessoal docente 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar melhorar condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Agrupamento
3.2	<ul style="list-style-type: none"> A designação de alguns coordenadores de departamento e de escola, de acordo com o seu perfil de competências 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Formação contínua para pessoal não docente 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	
3.3	<ul style="list-style-type: none"> A direção estabelecer com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Na distribuição do serviço não letivo a direção não aplica estratégias de promoção da melhoria do desempenho do pessoal docente (PD) A designação por parte da direção dos coordenadores de departamento curricular (PD) Melhor aproveitamento das potencialidades e competências e distribuir cargos e tarefas de acordo com os perfis adequados para o desempenho de determinadas funções (PD) 		

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"> O agrupamento mantém contactos regulares com empresas, autarquias e outros interessados, garantindo estágios aos seus alunos 	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> O número elevado de parcerias e protocolos em funcionamento 	<p>Grelha AA Agrupamento (Proteção Civil, Centro de Saúde, Junior Achievement)</p> <p>Questionários PD e PND 1º CEB e Educação pré-escolar</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> O número elevado de projetos em que o agrupamento está inserido 	Grelha AA Agrupamento
4.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. associação de pais/encarregados de educação, associação de estudantes, entre outros) 	Questionários PD 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento promove a constituição de associações de pais/encarregados de educação e oferece condições para o seu funcionamento 	Questionários PD 1º CEB
4.3	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento, através dos seus órgãos competentes, gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objetivos de aplicação da despesa 	Questionários PND Educação pré-escolar
4.4	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem assegurado serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa 	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal docente mantém-se informado acedendo diariamente ao seu correio eletrónico institucional e responde em tempo útil ao que lhe é solicitado 	Questionários PD 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções 	
	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento divulga toda a informação relevante 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes 	Questionários PND 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O nível de circulação da informação entre a direção e o pessoal não docente é bom 	Questionários PND Educação pré-escolar
4.5	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional 	Questionários PD 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal docente responde em tempo útil ao que lhe é solicitado por correio eletrónico pelos vários grupos de trabalho	Questionários PD 1º CEB e Educação pré-escolar
4.5	<ul style="list-style-type: none">A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none">As aplicações informáticas existentes no jardim de infância são funcionais e correspondem às necessidades	Questionários PND Educação pré-escolar
4.6	<ul style="list-style-type: none">A direção otimiza a utilização dos espaços do agrupamento, equipamentos e outros recursos	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none">Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança	
	<ul style="list-style-type: none">Os serviços de apoio são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento	Questionários PD 1º CEB e Educação pré-escolar Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none">A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos	Questionários PND 1º CEB Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none">A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades das crianças e funcionalidade dos serviços	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none">A direção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho	
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none">Boas relações Institucionais (PD)Utilização dos meios tecnológicos na melhoria da prática educativa (PD)Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (PD)Procura constante de projetos apoiados (PD)		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> Existência de imensos protocolos (PD) O agrupamento promove a constituição de associações de pais/encarregados de educação e oferece condições para o seu funcionamento (PD) Parceria com Associação de Pais (PND) Escola tem melhorado nos equipamentos (PND) Boas parcerias (PND) 	

Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
4.1	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Maior procura, por parte do pessoal docente, do apoio da autarquia para o desenvolvimento de atividades incluídas no Plano Anual de Atividades que envolvam os seus alunos/crianças 	Questionários PD 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 35% do pessoal docente não sabe que a direção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outros agrupamentos, instituições de formação, autarquias e coletividades (melhorar a divulgação da informação) 	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
4.2	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a adequação do aprovisionamento de recurso de desgaste rápido 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a gestão do orçamento do agrupamento (assistentes técnicos) A maioria dos assistentes operacionais não sabe se a direção faz uma boa gestão do orçamento 	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Os representantes do pessoal não docente no conselho pedagógico e no conselho geral promoverem reuniões de forma a fomentar a comunicação 	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a eficácia dos meios de comunicação com a comunidade educativa 	Questionários Assistentes Técnicos
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Melhores recursos informáticos 	Grelha AA Educação Pré-escolar
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção dos equipamentos existentes 	Grelha AA Educação Pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços de apoio serem geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento 	Questionários Assistentes Técnicos
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>O aprovisionamento de recurso de desgaste rápido não é feito de forma adequada, prejudicando a continuidade dos serviços (PD)</i> <i>Nem todos os recursos são disponibilizados para todos os ciclos de ensino (PD)</i> <i>Apetrechar as salas do Jardim de Infância, com material informático, incluindo a Internet, em virtude das TIC, estarem incluídas nas Metas das Orientações Curriculares para o Pré-Escolar (PD)</i> <i>Os horários de abertura da papelaria, reprografia deviam de ser mais alargados e não apenas nos intervalos (PND)</i> <i>Melhorar os meios de comunicação (PND)</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"> • O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria 	Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pelo agrupamento e as características dos alunos que a frequentam 	Grelha AA Agrupamento (ofertas educativas diversificadas: Turmas de CEF tipo II e tipo III; turmas de PCA ; turmas de PIEF; Mestre 7 e Mestre 8) Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> • A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos 	Questionários PD 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente ajusta os critérios e instrumentos de avaliação que irá utilizar com os outros professores do seu departamento 	
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Os professores da mesma disciplina realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização e elaboração de materiais didáticos 	<p>Grelha AA Agrupamento (as planificações e materiais didáticos são elaborados em grupo por ano e disciplina; o docente procede a pequenas alterações de acordo com as características da turma; atas)</p> <p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Os professores dos vários grupos disciplinares elaboram em conjunto as matrizes das fichas de avaliação ou outros documentos de avaliação 	<p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Os educadores participam em reuniões com vista a proceder à articulação curricular 	<p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados 	<p>Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento</p>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objetivo de responder às necessidades dos alunos e pais/encarregados de educação 	<p>Questionários PD 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Os educadores adequam a sua planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas dessas crianças e as competências a alcançar 	<p>Grelha AA Educação pré-escolar</p> <p>Questionários PD Educação pré-escolar</p>
	<ul style="list-style-type: none"> O Plano Anual de Atividades abrangente e diversificado 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os educadores efetuam registos sistemáticos sobre os progressos das crianças da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores 	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> A criação do Gabinete de Ação Pedagógica (GAP) 	Grelha AA 2º e 3º CEB
5.2	<ul style="list-style-type: none"> A direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades 	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A direção implementa medidas, propostas pelo pessoal não docente, que melhorem os serviços prestados à comunidade 	Questionários PND Educação pré-escolar
5.3	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos professores que lecionam a mesma disciplina reúnem para acordar metodologias e estratégias ajustadas à realidade escolar 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Os educadores preocupam-se em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações/ inovações introduzidas nas suas aulas 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente preocupa-se em introduzir melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos/crianças e dos pais/ encarregados de educação 	Questionários PND Agrupamento
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Trabalho cooperativo (PD)</i> <i>Estreita colaboração entre professores da mesma disciplina (PD)</i> <i>A organização da escola facilita o trabalho dos professores (PD)</i> <i>O pessoal docente está atento aos resultados escolares dos alunos e empenha-se na sua melhoria (PD)</i> <i>União entre docentes para organizar, preparar e planificar (PD)</i> <i>Adequação da planificação e projetos de acordo com as necessidades e interesses e competências do grupo (PD)</i> <i>A preocupação na melhoria (PND)</i> 		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><i>Satisfação de alunos e pais (PND)</i><i>Introdução de melhorias sempre que necessário (PND)</i>	

Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanhar os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Agrupamento
5.2	<ul style="list-style-type: none"> A direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, identificar e estabelecer prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Agrupamento
5.3	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<i>Nada a assinalar</i>		

3.5.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO²

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"> O pessoal docente preocupa-se em dar indicações precisas relativas ao desempenho de cada aluno, de modo a este compreender os seus pontos fortes e fracos 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Há segurança na circulação dos alunos/crianças à entrada e saída 	Questionários PD 1º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da escola/jardim de infância e dos alunos/crianças 	Questionários PND Agrupamento

² 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
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos e pais/encarregados de educação reconhece a autoridade do professor/educador e dos funcionários 	<p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários EE Agrupamento</p>
6.1	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos está satisfeito com a qualidade da prestação dos serviços 	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos está satisfeito com os métodos de ensino praticados na escola 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens dos alunos 	
	<ul style="list-style-type: none"> As atividades extracurriculares/enriquecimento curricular são do interesse dos alunos 	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma boa relação entre os professores das atividades extracurriculares e os alunos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os comportamentos dos alunos nas atividades de enriquecimento curricular são iguais ao das outras aulas 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos consideram que a sua turma é disciplinada e que há um bom ambiente de trabalho dentro da sala 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os professores e funcionários diminuem os casos de indisciplina 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os funcionários são simpáticos e prestáveis 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se seguros no interior da escola 	
	<ul style="list-style-type: none"> As visitas de estudo são úteis para a aprendizagem dos alunos 	
	<ul style="list-style-type: none"> A escola tem boas instalações para a prática desportiva 	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola 	
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os encarregados de educação apoiam regularmente o seu educando no cumprimento das tarefas escolares 	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos pais/encarregados de educação dirige-se à escola, por sua iniciativa para obter informações sobre o seu educando 	
	<ul style="list-style-type: none"> A divulgação do Regulamento Interno é adequada 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos pais/encarregados de educação conhece os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sabem onde consultá-los 	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem do seu educando 	Questionários EE 1º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões com o diretor de turma são úteis 	Questionários EE 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A divulgação do Projeto Educativo é adequada 	Questionários EE 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Nas reuniões com o professor titular de turma os pais/encarregados de educação ficam esclarecidos sobre a situação escolar do seu educando 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação sabem a quem se dirigir na escola conforme o assunto que querem tratar 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação sentem-se respeitados pelo pessoal docente e não docente 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos pais/encarregados de educação considera que o prolongamento de horário é adequado às suas necessidades 	Questionários EE Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação têm confiança no jardim de infância 	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos pais/encarregados de educação conhece as áreas de conteúdo das orientações curriculares da educação pré-escolar e os instrumentos de avaliação utilizados para avaliar o desenvolvimento do seu educando 	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> É promovido nas crianças o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> A implementação de estratégias para a diminuição do insucesso escolar e da indisciplina 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O relacionamento da educadora com os alunos e encarregados de educação 	Grelha AA Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento 	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola 	Questionários PND 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados 	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços do jardim de infância estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos considera que a frequência de aulas de recuperação/compensação ajuda a superar as suas dificuldades 	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O relacionamento do diretor de turma com os alunos O diretor de turma gere todos os assuntos da turma e acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos 	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> O relacionamento do professor titular de turma com os alunos Os professores resolvem todos os assuntos da turma e acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos 	<p>Grelha AA 1º CEB</p> <p>Questionários Alunos 1º CEB</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none">• Toda a informação importante para os alunos é transmitida pelos professores ou funcionários	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none">• Os conflitos são resolvidos com justiça	
6.2	<ul style="list-style-type: none">• Os pais/encarregados de educação consideram importante a existência de uma associação de pais/encarregados de educação	Questionários EE 1º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none">• Há segurança na escola/jardim de infância e um bom acompanhamento dos alunos/crianças	
	<ul style="list-style-type: none">• O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar	Questionários EE 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none">• Os alunos são incentivados pelos professores a trabalhar para ter bons resultados	
	<ul style="list-style-type: none">• As opiniões dos pais/encarregados de educação são tidas em consideração	Questionários EE Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none">• O agrupamento colabora com os pais/encarregados de educação para evitar que as crianças falem às aulas	
	<ul style="list-style-type: none">• O jardim de infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças	
	<ul style="list-style-type: none">• O jardim de infância promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente	

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)	
<ul style="list-style-type: none">• Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída (PD)• Vigilância das assistentes operacionais nos recreios (PD)• Existe segurança na entrada de alunos e saídas (PND)• Boa intercomunicação entre funcionários, alunos e encarregados de educação (PND)	

Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> As aulas de substituição ajudarem a melhorar os resultados escolares dos alunos 	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 35% dos alunos não sabem se são ouvidos na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno (melhorar a divulgação da informação) 	
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a atuação do agrupamento relativamente às situações de bullying 	
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a atuação do delegado de turma na ajuda da resolução de conflitos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades do agrupamento, principalmente do 2º e 3º CEB 	Questionários EE 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 33% dos pais/encarregados de educação não sabem se o conselho geral representa os interesses e opiniões de todos os membros da comunidade escolar (melhorar a divulgação da informação) 	Questionários EE Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a divulgação do sítio onde os pais/encarregados de educação podem consultar os documentos do agrupamento 	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Registo rigoroso do atendimento aos encarregados de educação 	Grelha AA Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a eficácia das estruturas de apoio aos problemas de indisciplina 	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar de forma mais eficaz e na altura certa as penalizações estabelecidas no Regulamento Interno para os alunos que manifestam comportamentos desviantes e que têm participações disciplinares graves 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola 	Questionários PND 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Maior reconhecimento para os alunos de valor excelência 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilização dos alunos pelos resultados escolares 	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do quadro de mérito por períodos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 50% dos alunos não sabem se o serviço de psicologia e orientação está disponível para o atendimento personalizado dos alunos (melhorar a divulgação da informação) 	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 35% dos alunos não sabem se os cursos que o agrupamento oferece são adequados (melhorar a divulgação da informação) 	
	<ul style="list-style-type: none"> Maior controlo nas entradas e saídas dos alunos Maior segurança e acompanhamento dos alunos 	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Técnicos Questionários EE 2º e 3º CEB
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Faltam respostas eficazes dos EE em casos de indisciplina (PD)</i> <i>Faltam medidas legislativas mais eficazes nos casos de indisciplina (PD)</i> <i>As estruturas de apoio aos problemas de indisciplina não são eficazes, porque não tem existido melhoria visível no comportamento problemático dos alunos (PD)</i> <i>Melhoria da definição de como e quando aplicar as penalizações aos alunos (PD)</i> <i>Segurança (PND)</i> <i>Os encarregados de educação deveriam alertar os seus educandos para que estes respeitem o espaço e material que é comum a todos os alunos (PND)</i> <i>Nas aulas de substituição os professores não realizam atividades que tenham a ver com a disciplina em que o professor faltou (alunos)</i> <i>Os professores que dão substituição devem ser da respetiva disciplina, para poder auxiliar os alunos em matérias que tem mais dificuldade (alunos)</i> <i>Às vezes os funcionários ou professores não estão presentes quando ocorre bullying na escola e a vítima continuará a sofrer (alunos)</i> <i>Devia haver mais auxiliares a rondar a escola, pois já vi vários casos de bullying (alunos)</i> 		

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eu acho que o delegado de turma deve interferir mais, tal como a subdelegada (alunos)</i> • <i>Que o delegado de turma seja informado de todo o tipo de acontecimentos sobre a turma (alunos)</i> • <i>O delegado deveria estar mais atento nos problemas da turma (alunos)</i> • <i>Devia haver mais segurança e os funcionários estarem mais atentos ao que se passa no recinto (EE)</i> • <i>Deveria haver mais segurança na escola, principalmente à entrada (EE)</i> • <i>Mais vigilância (EE)</i> 	

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"> • Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pela maioria do pessoal docente 	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> • A direção promove, apoia e desenvolve no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha 	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente 	Questionários PND 1º, 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none">A direção comunica de forma clara ao pessoal não docente os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas	Questionários PND Educação pré-escolar
7.2	<ul style="list-style-type: none">O agrupamento estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo e atenuar os seus efeitos	Questionários PD 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal não docente raramente falta	Questionários PND 1º CEB
7.2	<ul style="list-style-type: none">O pessoal não docente contribui para a melhoria da imagem do jardim de infância	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none">O educador solicita a participação/apoio dos funcionários nos seus projetos/atividades/visitas de estudo	
	<ul style="list-style-type: none">A participação ativa em todas as iniciativas e atividades organizadas	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none">O prolongamento de participação para além do horário	
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><i>Absentismo, estratégias, recursos (PD)</i><i>Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal docente (PD)</i><i>Os docentes estão sempre dispostos a participar (PD)</i><i>Esforço e empenho da equipa docente para evitar o absentismo (PD)</i>		

Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
-------------	---------------------------	------------

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"> A direção promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º CEB e Educação pré-escolar
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de estratégias para evitar o absentismo 	Grelha AA 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA 1º CEB e Educação pré-escolar
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
Nada a assinalar		

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"> O agrupamento divulga as suas atividades internas na comunidade local 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa 	Grelha AA Educação pré-escolar Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Os educadores têm o hábito de consultar a página web do agrupamento 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente 	Questionários PND 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional 	Questionários PND 1º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.2	<ul style="list-style-type: none"> A oferta educativa O agrupamento garante a igualdade de oportunidades a todos os alunos 	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários PND 2º e 3º CEB e Educação Pré-escolar</p>
8.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais 	<p>Grelha AA Agrupamento (autarquia; equipa saúde escolar: CPCJ; IDT; proteção civil; PSP e Núcleo de Escola Segura; Bombeiros)</p> <p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento desenvolve projetos de índole lúdica e cultural, fora do horário letivo 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no jardim de infância 	Questionários PD Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem boas relações com a sua junta de freguesia e com a autarquia 	
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania 	Questionários Assistentes Operacionais 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O reconhecimento institucional superior 	Grelha AA Agrupamento
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Parcerias (PD) Igualdade de oportunidades (PD) O agrupamento desenvolve projetos de índole lúdica e cultural, fora do horário letivo (PD) Conhecimento local e regional (PND) Tratamento de igual maneira para todos os alunos (PND) 		

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Promover o hábito de consultar a página web do agrupamento 	Questionários PND Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação da página Web 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Educação pré-escolar
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Manter a sustentabilidade 	Grelha AA Educação pré-escolar
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
Nada a assinalar		

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"> O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho 	Questionários PD 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> A oferta educativa do agrupamento é adequada 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> A oferta educativa do agrupamento contribui para a formação integral dos alunos 	
	<ul style="list-style-type: none"> A participação dos encarregados de educação nas atividades promovidas pelo Agrupamento 	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> A diversidade de projetos 	
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos 	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
9.2	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação dos resultados efetuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados 	Questionários PD 2º e 3º CEB e Educação pré-escolar

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos promovendo o sucesso 	Questionários PD 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem conseguido diminuir os casos de indisciplina 	Questionários PND 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço 	Questionários PND Educação pré-escolar
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Promoção de espaços de análise e discussão de resultados (PD) Aplicação de um sistema de autoavaliação (PD) O agrupamento tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos promovendo o sucesso (PD) Diminuição de casos de indisciplina (PND) Boa organização interna (PND) 		

Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos 	Questionários Assistentes Técnicos
9.2	<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento diminuir os casos de indisciplina 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Maior empenhamento dos alunos e encarregados de educação no processo ensino aprendizagem 	Grelha AA Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Mais disciplina (PND) Sensibilizar encarregados de educação (PND) 		

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente processo de autoavaliação verificou-se um nível de participação muito satisfatório, com destaque para os alunos, pais/encarregados de educação e pessoal não docente do 1º CEB e educadores. No entanto, é imperativo sensibilizar o pessoal não docente da educação pré-escolar (obteve-se apenas uma participação) e os restantes grupos para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

Os resultados dos questionários foram positivos, com destaque para o pessoal docente do agrupamento, alunos e pais/encarregados de educação 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. Existiu, frequentemente, uma correspondência entre a opinião dos inquiridos e a avaliação efetuada pela EAA.

É necessário manter a sustentabilidade dos pontos fortes do agrupamento, tais como: o número de projetos existentes no agrupamento; a participação e envolvimento da direção nas atividades do agrupamento; a articulação e cooperação entre a direção, o conselho pedagógico e o conselho geral; o apoio e ajuda aos assistentes operacionais, por parte da direção; a oferta educativa e formativa; a articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo; discussão e avaliação das estratégias de ensino nas várias estruturas; a boa gestão dos recursos humanos; a articulação dos diretores de turma com o restante conselho de turma; o incentivo ao trabalho cooperativo por parte dos coordenadores de departamento; a polivalência e rotatividade do pessoal não docente; a segurança na circulação dos alunos/crianças à entrada e saída (1º CEB e Educação pré-escolar); a boa relação entre os elementos da comunidade educativa; a satisfação dos alunos e pais/encarregados com o funcionamento e desempenho geral do agrupamento; o relacionamento do diretor de turma/professor titular de turma/educador com os alunos; a garantia da igualdade de oportunidades a todos os alunos e o reconhecimento institucional superior.

Quanto às oportunidades de melhoria, destacamos a necessidade de melhorar a circulação de informação e o relacionamento interpessoal com os assistentes técnicos; a comunicação do conselho geral com os professores; manter a sustentabilidade das boas práticas do agrupamento; melhorar a análise das situações de indisciplina de modo a conduzirem à

formulação de estratégias efetivas de melhoria; melhorar a distribuição do serviço não letivo; a formação contínua para pessoal não docente; melhores recursos informáticos, principalmente na educação pré-escolar; o impacto das aulas de substituição nos resultados escolares dos alunos; melhorar a atuação do agrupamento relativamente às situações de bullying; a atuação do delegado de turma na ajuda da resolução de conflitos; maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades do agrupamento; melhorar a eficácia das estruturas de apoio aos problemas de indisciplina; os alunos contribuírem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola; maior reconhecimento para os alunos de valor excelência; maior empenhamento dos alunos e encarregados de educação no processo ensino aprendizagem; maior segurança e acompanhamento dos alunos do 2º e 3º CEB e reestruturação da página Web.

Recomenda-se uma análise detalhada das sugestões de melhoria apresentadas pelos alunos.

As ações de melhoria a implementar futuramente pelo agrupamento devem centrar-se nos objetivos educativos e recomenda-se a implementação de ações a sustentar por forma a garantir a sustentabilidade de várias áreas de excelência da organização escolar. O objetivo será de preservação de pontos fortes identificados no diagnóstico da organização escolar e otimização dos processos existentes.

Este relatório de autoavaliação e o seu futuro projeto de ações de melhoria e/ou sustentabilidade devem ser assumidos como um instrumento de gestão por parte da diretora constituindo metas e ações que visem a melhoria do desempenho do agrupamento.

Bibliografia

- Clímaco, M. C. (2005). Avaliação de Sistemas de Educação, *Universidade Aberta*, Lisboa 2005
- Conselho Nacional da Educação – Ministério da Educação (2002): *Qualidade e Avaliação da Educação*, julho de 2002, Lisboa
- DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): *Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, março 2007, Lisboa
- 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
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, Diário da República — I Série, N.º 79 — 22 de abril de 2008
- Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de maio, Diário da República — I Série, N.º 102 — 4 de maio de 1998

