Diagnóstico Organizacional

Relatório de autoavaliação

2014/2015

Equipa de autoavaliação:
Ana Cristina Vicente, Elsa Balão, Emanuel Bandeira, Luís Santos, Maria Nicolau, Mariana Matos, Noel Leopoldo, Paulo Chagas, Rui Barata, Sílvia Pereira, Teresa Vitorino
Consultoria externa:
Melissa Marmelo & Associados, Lda.

Peniche, outubro de 2015

MMA © 2011

Índice

Índice de Siglas 4
Índice de Figuras 5
Índice de Gráficos 5
Índice de Tabelas 7
1. INTRODUÇÃO 8
1.1. Enquadramento geral 8
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares 9
2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE PENICHE 10
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEP 11
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação 11
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado 12
3.3. Etapas do processo de autoavaliação 14
3.4. Metodologia adotada 15
3.4.1. Enquadramento 15
3.4.2. Questionários 16
3.4.3. Grelhas de Autoavaliação 19
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação 23
3.5.1. Enquadramento 23
3.5.2. Análise quantitativa 23
3.5.2.1. Grelhas de Autoavaliação 23
3.5.2.2. Questionários 25
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 32
3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos 36
3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação 38
3.5.3. Análise qualitativa 41
3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA 43
3.5.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA 49
3.5.3.3. CRITÉRIO 3 – PESSOAS 53
3.5.3.4. CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS 57

3.5.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS 63

3.5.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO 67

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 82

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 85

Bibliografia 88

Índice de Siglas

AEP – Agrupamento de Escolas de Peniche

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) – ***P****lan* (planear) – ***D****o* (Executar) – ***C****heck* (Rever) – ***A****ct* (Ajustar)

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

Índice de Figuras

Figura 1 – Enquadramento legal 9

Figura 2 – Estrutura CAF 13

Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação 14

Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação 14

Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação 16

Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND 17

Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação 18

Figura 8 – Conceitos chave da GAA 20

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios 21

Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados 21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento 24

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 – Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB 28

Gráfico 6 – Antiguidade do PD do 1º CEB 28

Gráfico 7 – Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB 29

Gráfico 8 – Caracterização do género do PD do 1º CEB 29

Gráfico 9 – Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB 30

Gráfico 10 – Habilitações académicas do PD do 1º CEB 30

Gráfico 11 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino 31

Gráfico 12 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD 31

Gráfico 13 – Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB 32

Gráfico 14 – Caracterização etária do PND do 1º CEB 32

Gráfico 15 – Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB 33

Gráfico 16 – Antiguidade do PND do 1º CEB 33

Gráfico 17 – Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB 34

Gráfico 18 – Caracterização do género do PND do 1º CEB 34

Gráfico 19 – Categoria profissional do PND do 2º e 3º CEB 34

Gráfico 20 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino 35

Gráfico 21 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND 35

Gráfico 22 – Caracterização do género dos alunos do 2º e 3º CEB 36

Gráfico 23 – Caracterização do género dos alunos do 1º CEB – 4ºano 36

Gráfico 24 – Distribuição dos alunos por ano de escolaridade do 2º e 3º CEB 37

Gráfico 25 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino 37

Gráfico 26 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos 38

Gráfico 27 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 2º e 3º CEB 38

Gráfico 28 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 1º CEB 39

Gráfico 29 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 2º e 3º CEB 39

Gráfico 30 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 1º CEB 40

Gráfico 31 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino 40

Gráfico 32 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação 41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 43

Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 47

Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 49

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 52

Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 53

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 55

Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 57

Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4 60

Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 63

Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5 65

Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 67

Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 73

Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 76

Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 78

Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 79

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 81

Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 82

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 foi alterado para o Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho.

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

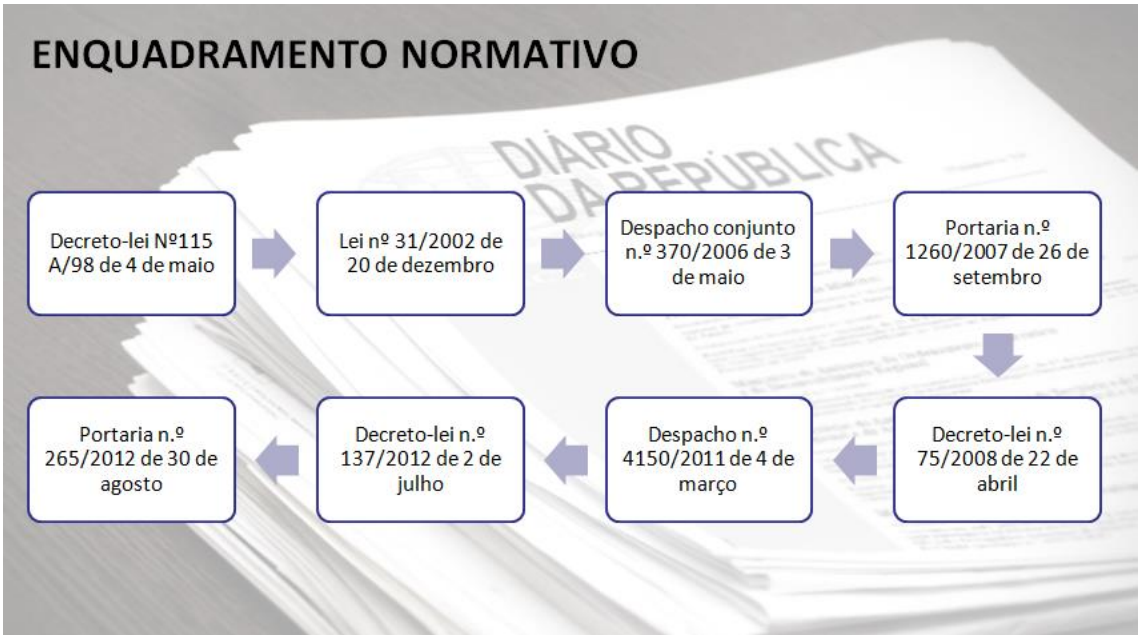

Figura 1 – Enquadramento legal

A pressão legislativa e o interesse efetivo das organizações escolares em querer melhorar a qualidade do seu serviço, levaram as escolas a adotarem diferentes ferramentas de autoavaliação e a solicitarem o apoio de agentes externos com conhecimento e experiência em matéria de autoavaliação. O papel do formador/amigo crítico centra-se nas funções de formação e assessoria, auxiliando as equipas de autoavaliação a identificar as suas necessidades e problemas e a refletir criticamente as suas práticas.

1.2. A autoavaliação nas organizações escolares

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

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

Independentemente do modelo de autoavaliação escolhido, a autoavaliação deve ser sensível ao contexto da organização escolar e orientada pelas prioridades constantes nos seus documentos estruturantes, ou seja, uma avaliação adaptada à dimensão educativa e cultural de

cada escola, ao seu ritmo e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

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

2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE PENICHE [1]

O Agrupamento de Escolas de Peniche (AEP) foi constituído no ano de letivo 2007/2008 e situa-se no concelho de Peniche, pertencente ao distrito de Leiria e na sub-região do Oeste. É constituído por três estabelecimentos de ensino, a saber: Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 3 de Peniche, Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 5 de Peniche e Escola Básica dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos de Peniche (escola sede).

Com características muito específicas, o concelho de Peniche foi ocupado, ao longo dos tempos, por diversas populações que se dedicaram essencialmente à agricultura e à pesca. Este facto condicionou a vida social, económica e cultural dos seus habitantes. É também de grande importância económica a existência de indústrias de transformação e comercialização de pescado.

No plano social identificam-se graves problemas relacionados principalmente com o desemprego, baixos níveis de instrução das famílias e reduzidas expectativas de melhoria de vida. O número elevado e crescente de alunos apoiados pela ação social escolar, assim como o número de alunos sinalizados na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens e no Tribunal de Menores, constituem importantes indicadores do enquadramento socioeconómico e cultural das famílias, bem como da sua desestruturação.

Identificados estes problemas o AEP foi integrado em 2012/2013 no projeto TEIP 3.ª geração (Territórios Educativos de Intervenção Prioritária) com o objetivo, entre outros, de promover o sucesso escolar.

[1] A caracterização do agrupamento foi baseada no seu Projeto Educativo

O AEP é composto por um total de cerca de 750 alunos desde o 1º CEB ao 3º CEB e dispõe de 81 docentes e 28 funcionários.

3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEP

3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação (EAA) foi constituída tendo como base a equipa anterior, alargando-se o número de pessoas envolvidas, de forma a ser representativa de toda a comunidade educativa. A equipa integra seis professores, onde está incluído o coordenador TEIP, a presidente da associação de pais/encarregados de educação, dois alunos do oitavo ano, uma assistente técnica e uma assistente operacional.

No ano letivo 2014/2015 o AEP estabeleceu uma parceria com uma entidade externa que tem assumido funções de formação, validação e acompanhamento do processo de autoavaliação. A formação é creditada (curso de formação) e tem a duração de 35 horas.

A EAA deste ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenador da EAA
  - Paulo Chagas (2.º ciclo)
- Representante da Direção
  - Ana Cristina Vicente
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Noel Leopoldo (3.º ciclo)
  - Rui Barata (3.º ciclo)
  - Luís Santos (2.º ciclo)
  - Emanuel Bandeira (1.º ciclo)
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Elsa Balão (Assistente técnico)
  - Sílvia Pereira (Assistente operacional)
- Representantes dos Alunos
  - Maria Nicolau
  - Mariana Matos

- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
    - Teresa Vitorino

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.

O AEP foi sujeito ao segundo ciclo de avaliação externa no ano letivo 2014/2015, tendo-se identificado, na reflexão levada a cabo pelo agrupamento, a necessidade de implementação de um processo de autoavaliação mais detalhado e envolvente. O agrupamento iniciou este processo ainda no referido ano letivo, recorrendo ao modelo CAF (*Common Assessment Framework*), orientando a sua ação com o que está estipulado pela Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro.

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:

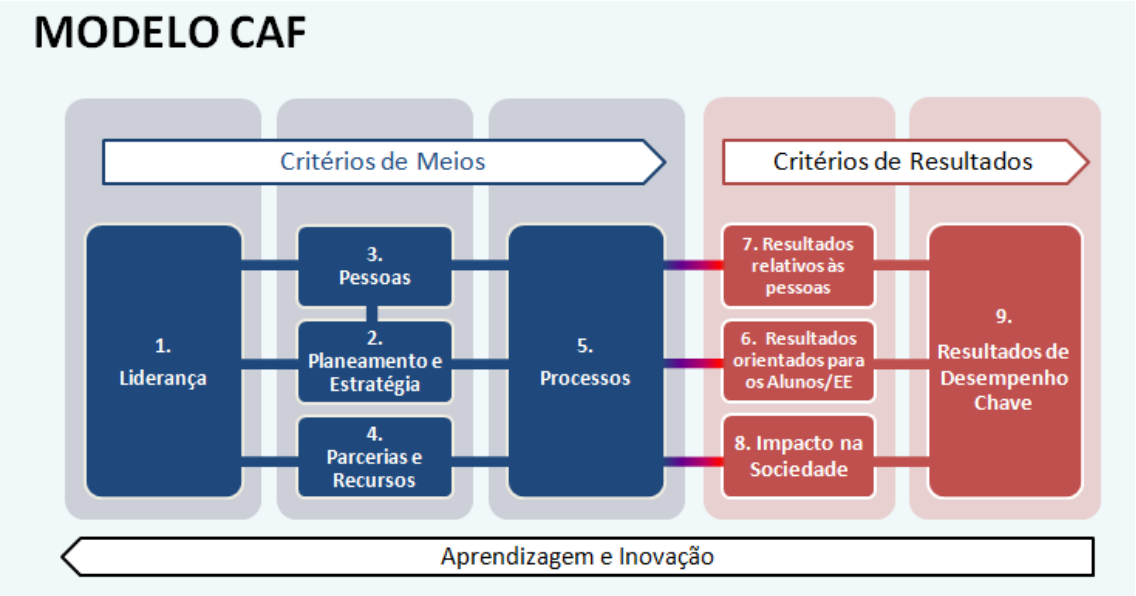

Figura 2 – Estrutura CAF

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.

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:

Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação

Foi estabelecido o seguinte cronograma do processo de autoavaliação:

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

Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação

Até ao momento, o cronograma sofreu algumas alterações, tendo decorrido da seguinte forma:

a) A primeira sessão de formação da EAA foi sobre a definição de estratégia do projeto de autoavaliação e a adaptação e implementação do modelo CAF no agrupamento e teve lugar no dia 11 de março. Desta formação resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação do AEP (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (março e abril);
b) A segunda sessão de formação realizou-se no dia 6 de maio sobre a definição e preenchimento das grelhas de autoavaliação (GAA). A EAA preencheu as GAA de maio a setembro;
c) A formadora, juntamente com a EAA, realizou uma sessão de sensibilização para o PD e PND no dia 6 de maio sobre os objetivos e a metodologia da CAF, o preenchimento dos questionários e a importância da participação responsável de todos os intervenientes;
d) Os inquiridos (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de quatro semanas;
e) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) fez o tratamento dos questionários durante o mês de julho;
f) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de outubro.

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*:

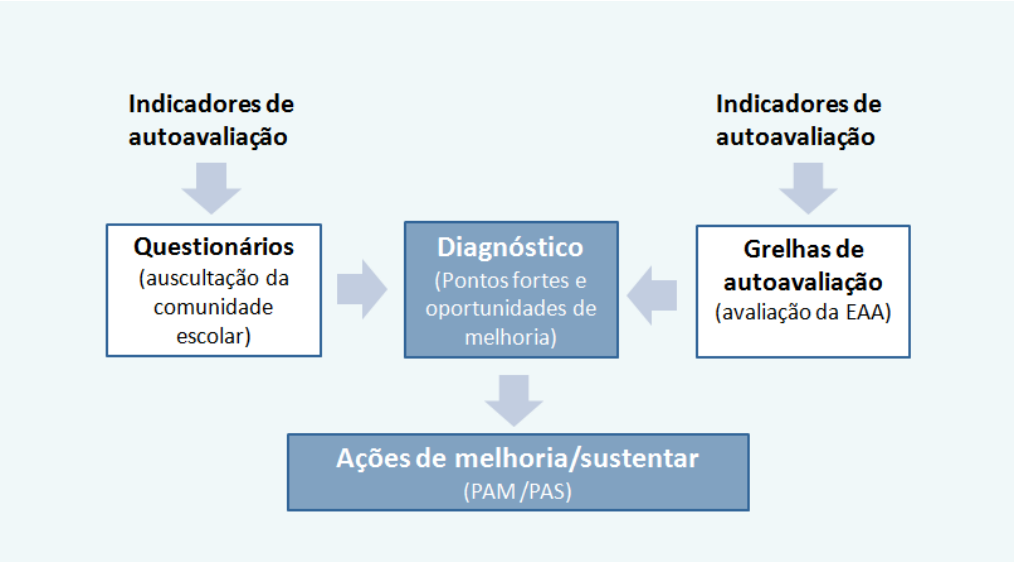

Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação

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

3.4.2. Questionários

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

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 (1º CEB e 2º e 3º CEB);
- PND (1º CEB e 2º e 3º CEB);

- Alunos (1º CEB - 4ºano, 2º e 3º CEB);
- Pais/Encarregados de educação (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*):

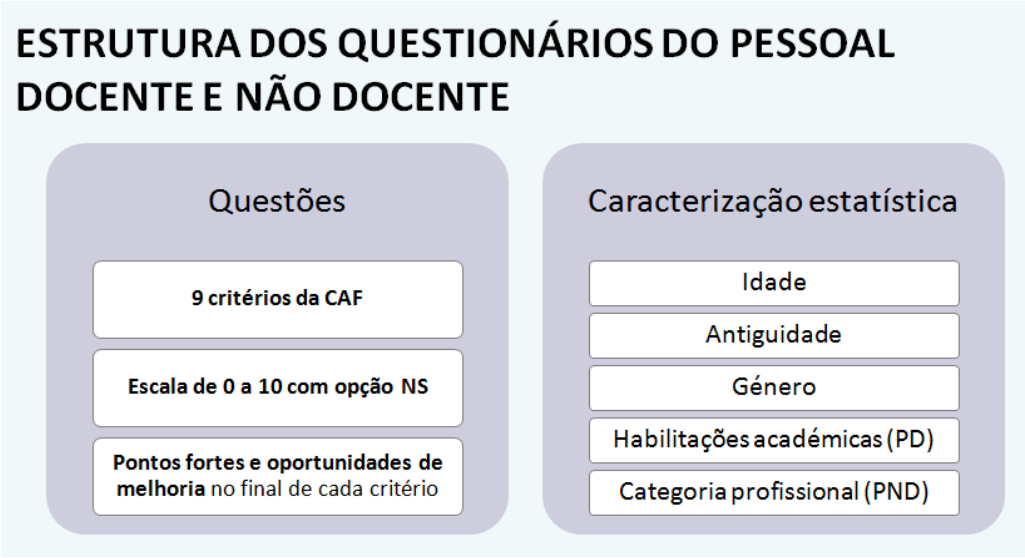

Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND

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. Posteriormente, foram distribuídos aleatoriamente os códigos com a hiperligação de acesso aos questionários online com a informação do período que os respondentes teriam para responder ao questionário (a EAA tinha disponíveis dez códigos extra para cada público-alvo, em caso de extravio).

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

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

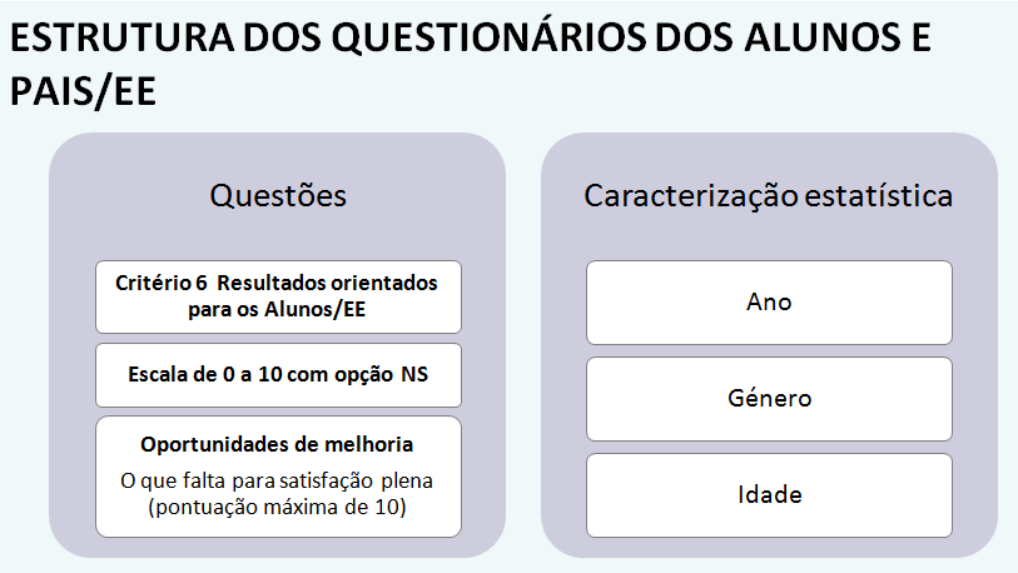

Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação

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

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

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

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

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

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

3.4.3. Grelhas de Autoavaliação

As GAA foram elaboradas com base nos indicadores de autoavaliação definidos pela EAA por nível de ensino (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:

Figura 8 – Conceitos chave da GAA

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

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

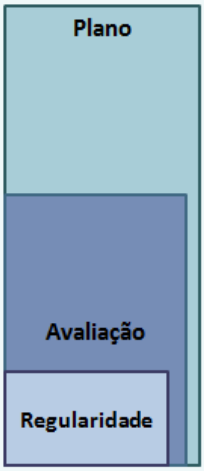

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios

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

Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados

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

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

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

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

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

Os itens avaliados foram os seguintes:

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

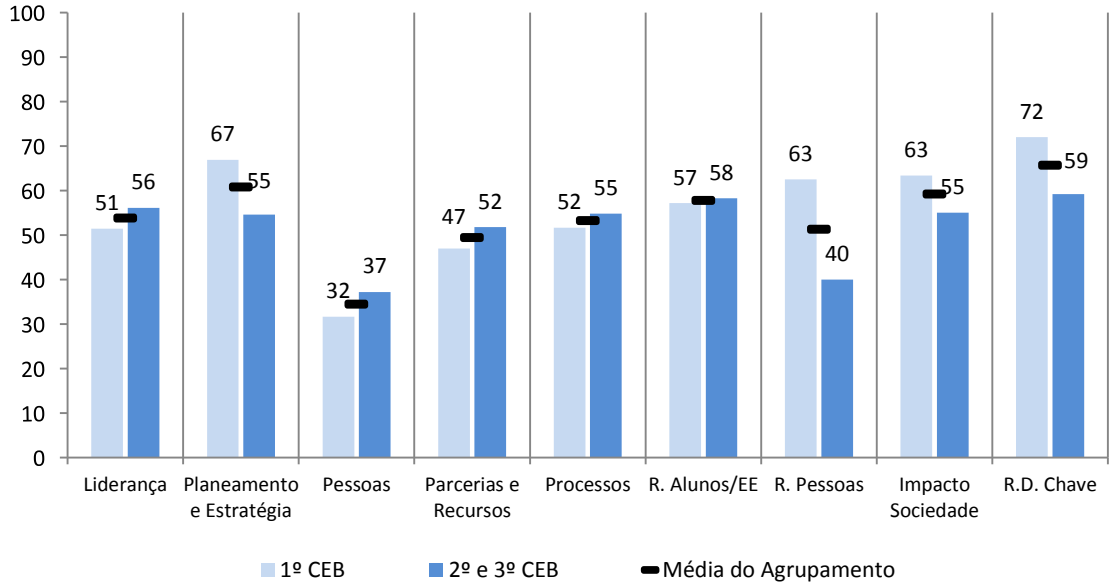

Gráfico 1 – Resultados das GAA do agrupamento

Da análise do gráfico podemos concluir:

- Existe homogeneidade entre as pontuações atribuídas pela EAA na maioria dos critérios, espelhada nas pequenas variações entre cada ciclo;
- A média dos critérios de meios e dos critérios de resultados é similar, o que denota uma relação linear entre ambas;
- O critério relativo à gestão do pessoal docente e não docente apresenta a média mais baixa relativamente aos restantes critérios da CAF;
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), a maioria das ações desenvolvidas pelo agrupamento estão planeadas, implementadas e avaliadas. Assim, realça-se a necessidade de progredir para a fase de ajustamento de práticas de acordo com a avaliação efetuada e posteriormente 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 uma tendência de melhoria. É necessário evoluir para o patamar da excelência e da sustentabilidade dos resultados do agrupamento.

3.5.2.2. Questionários

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

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

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

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

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

Para a obtenção dos pontos fortes, teve-se em conta a concentração de respostas no intervalo de 7-10, com limite máximo de 75%.

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

3.5.2.2.1. Taxa de adesão

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

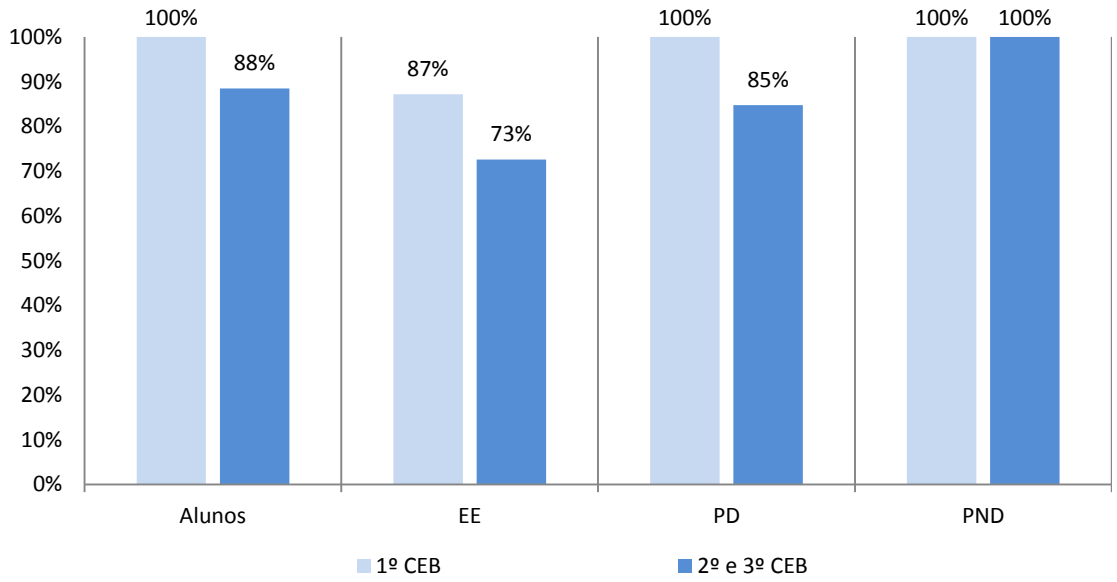

Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por público-alvo e nível de ensino

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

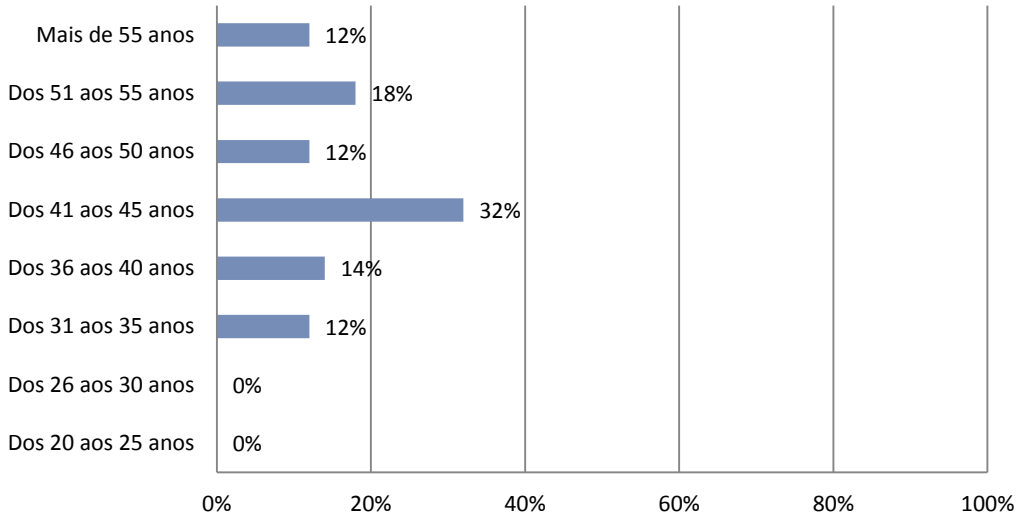

Gráfico 3 – Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB

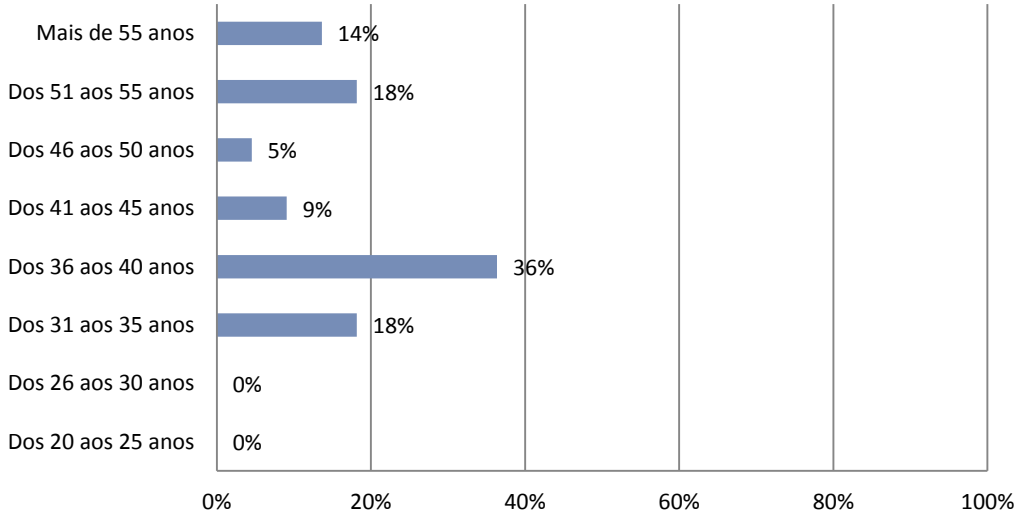

Gráfico 4 – Caracterização etária do PD do 1º CEB

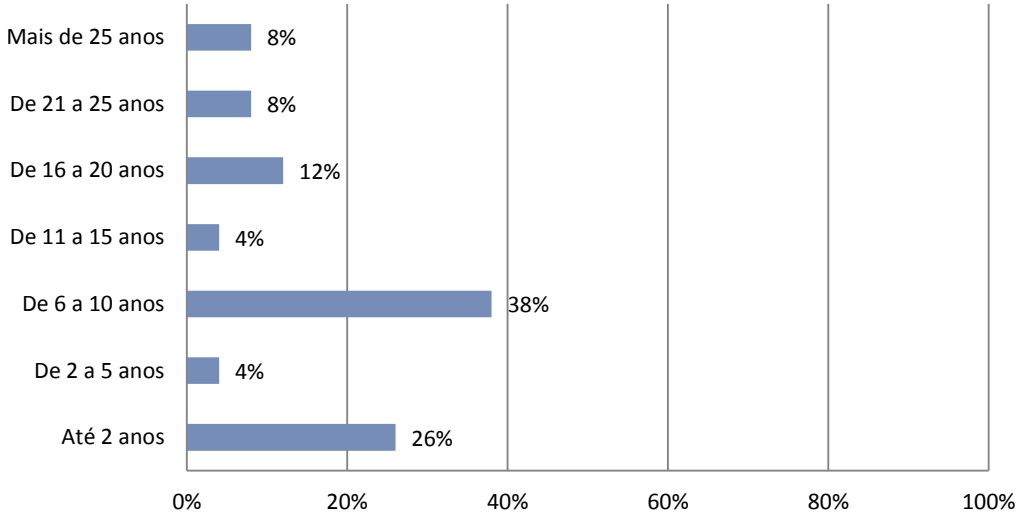

Gráfico 5 – Antiguidade do PD do 2º e 3º CEB

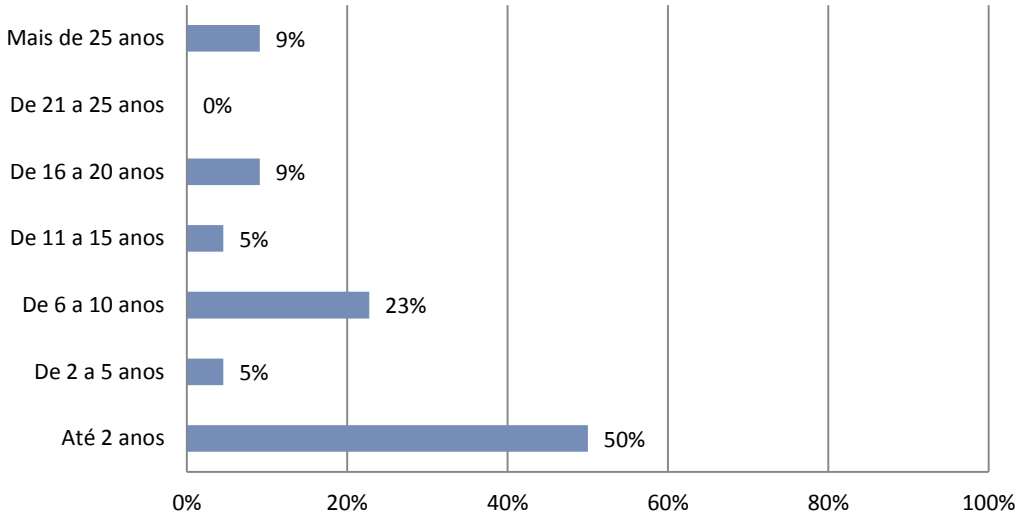

Gráfico 6 – Antiguidade do PD do 1º CEB

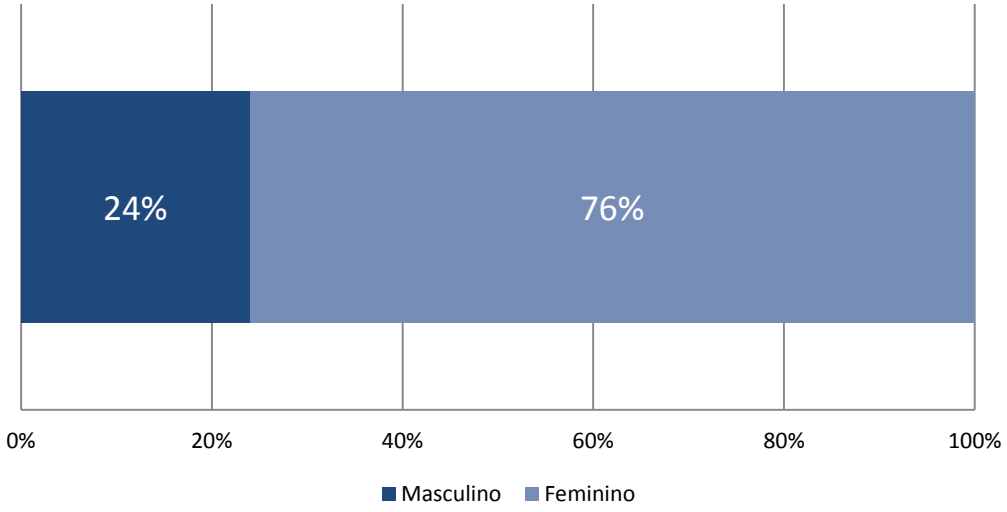

Gráfico 7 – Caracterização do género do PD do 2º e 3º CEB

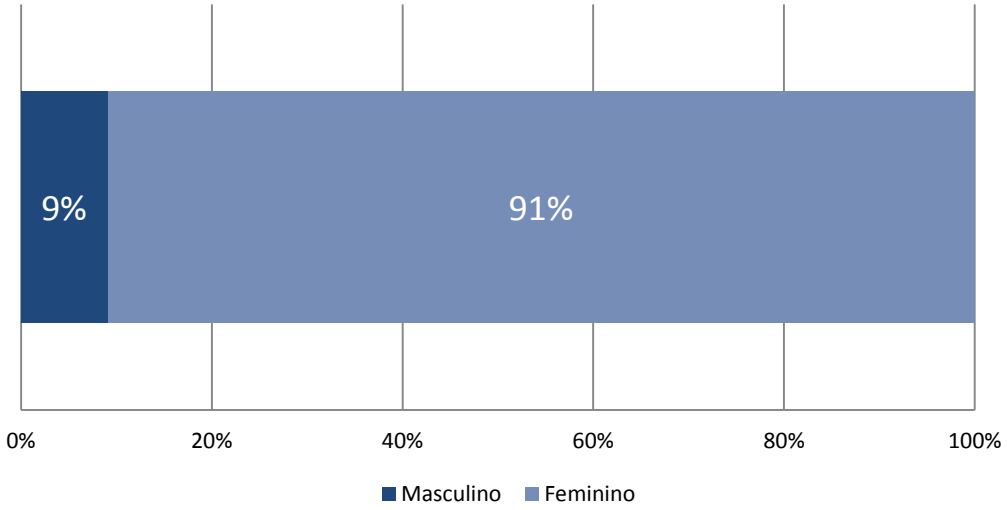

Gráfico 8 – Caracterização do género do PD do 1º CEB

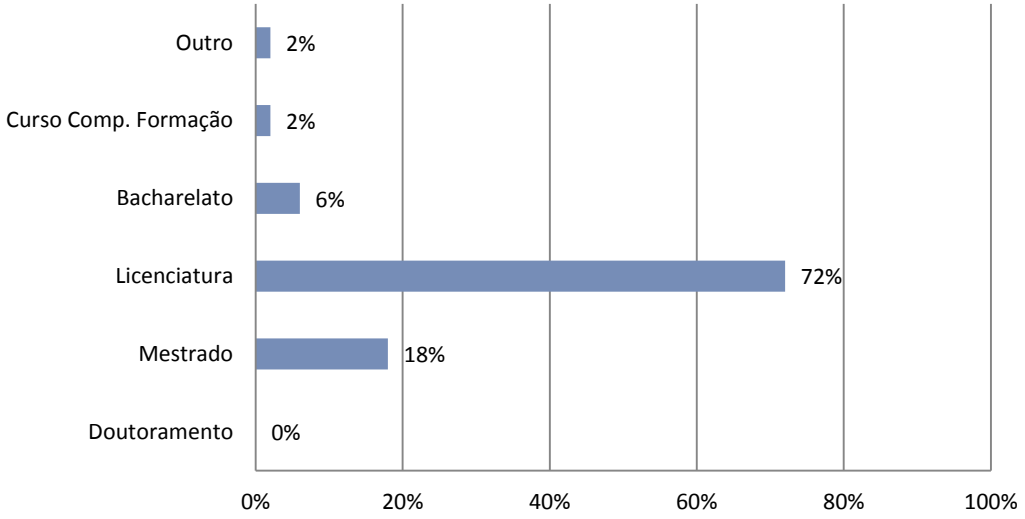

Gráfico 9 – Habilitações académicas do PD do 2º e 3º CEB

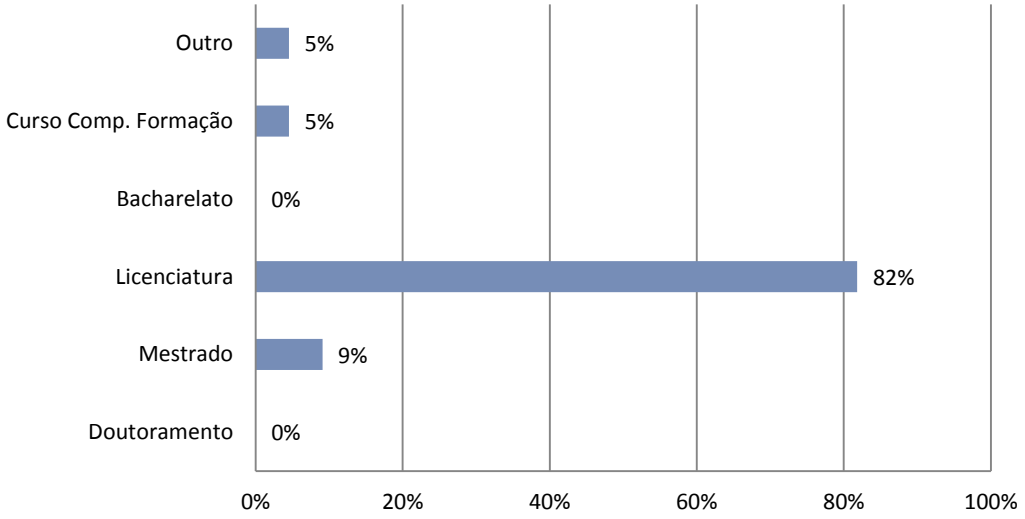

Gráfico 10 – Habilitações académicas do PD do 1º CEB

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

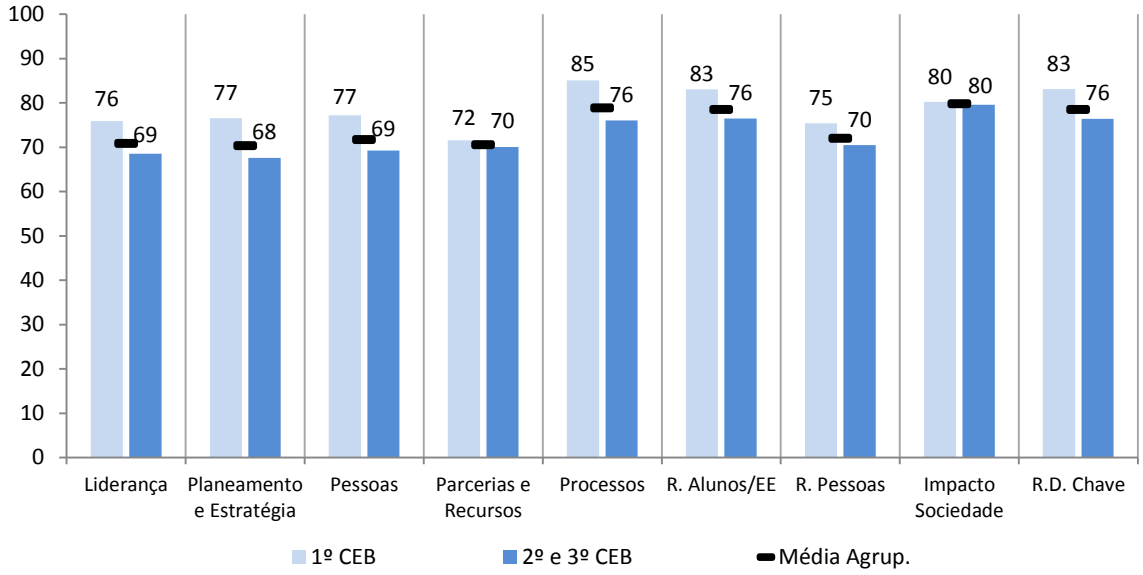

Gráfico 11 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e nível de ensino

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PD do agrupamento. Verifica-se uma pequena variação das médias entre os níveis de ensino, com destaque para o 1º CEB que apresenta valores acima da média do agrupamento.

O *gráfico 12* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

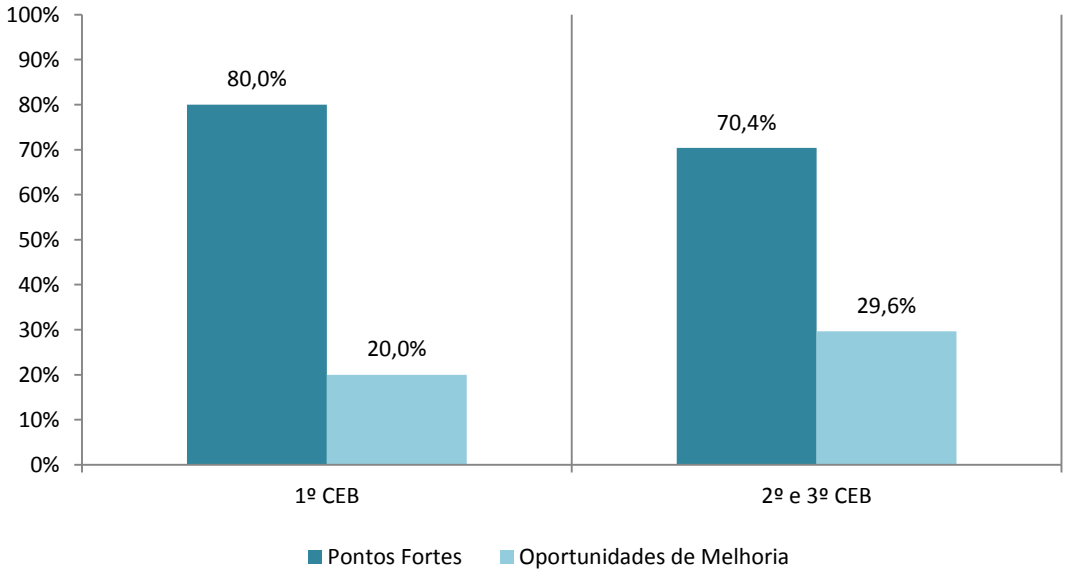

Gráfico 12 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD

Da leitura do gráfico, conclui-se que há uma evidente predominância dos pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria, com destaque para o 1º CEB.

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:

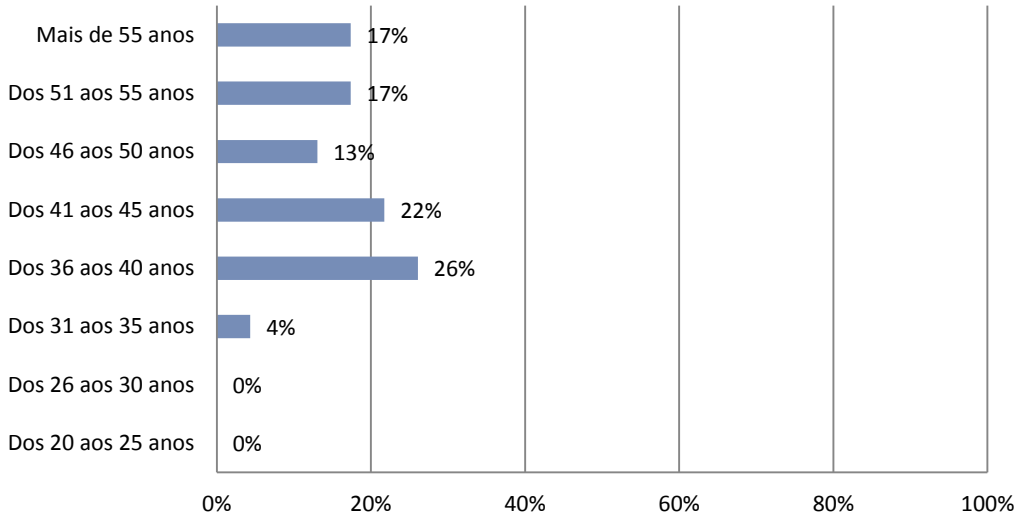

Gráfico 13 – Caracterização etária do PND do 2º e 3º CEB

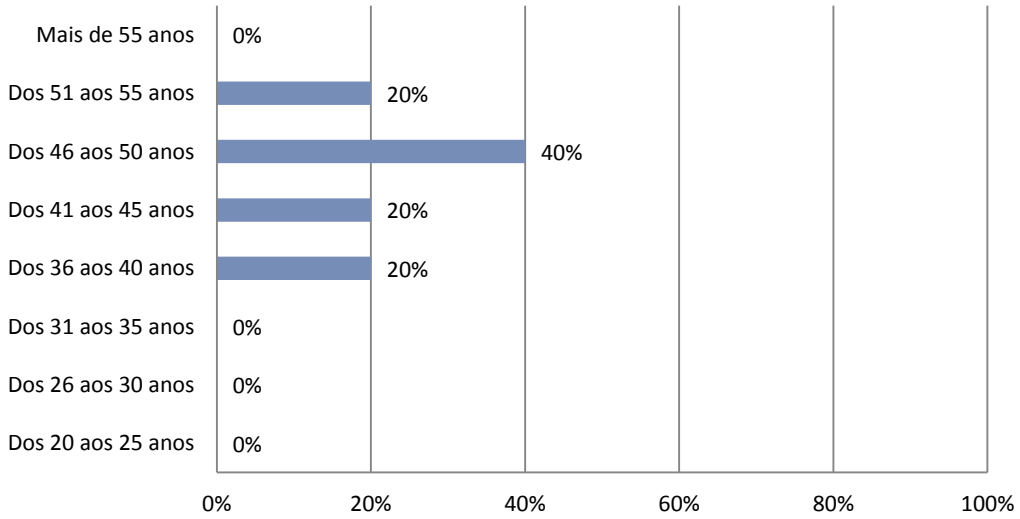

Gráfico 14 – Caracterização etária do PND do 1º CEB

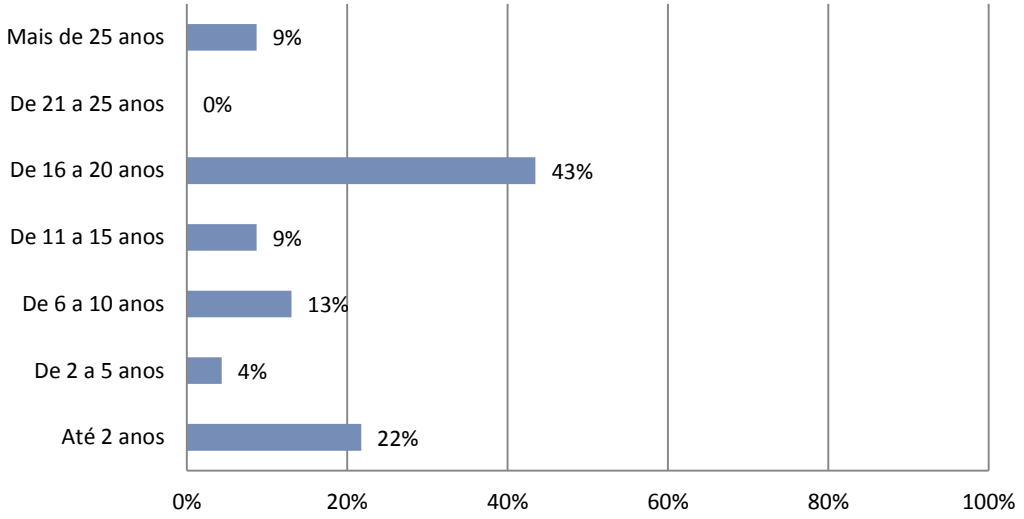

Gráfico 15 – Antiguidade do PND do 2º e 3º CEB

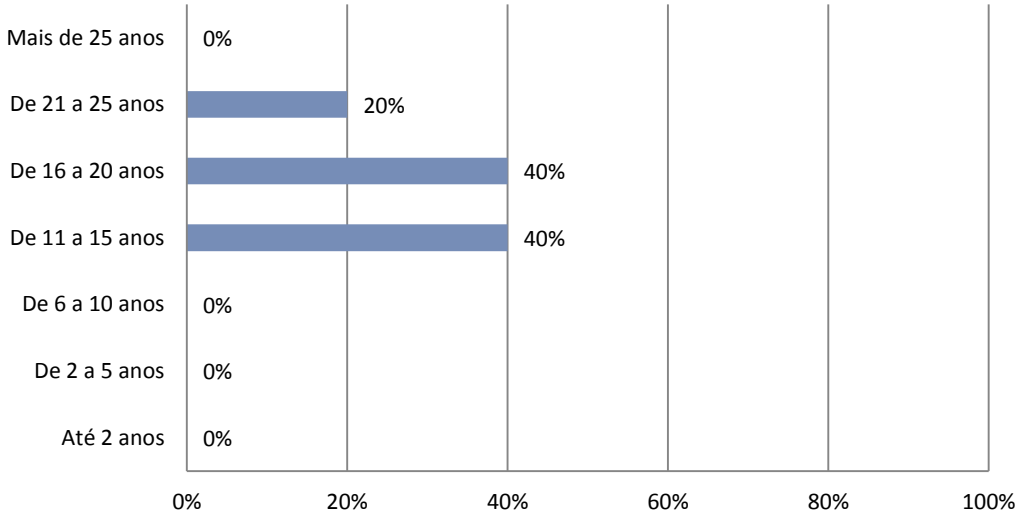

Gráfico 16 – Antiguidade do PND do 1º CEB

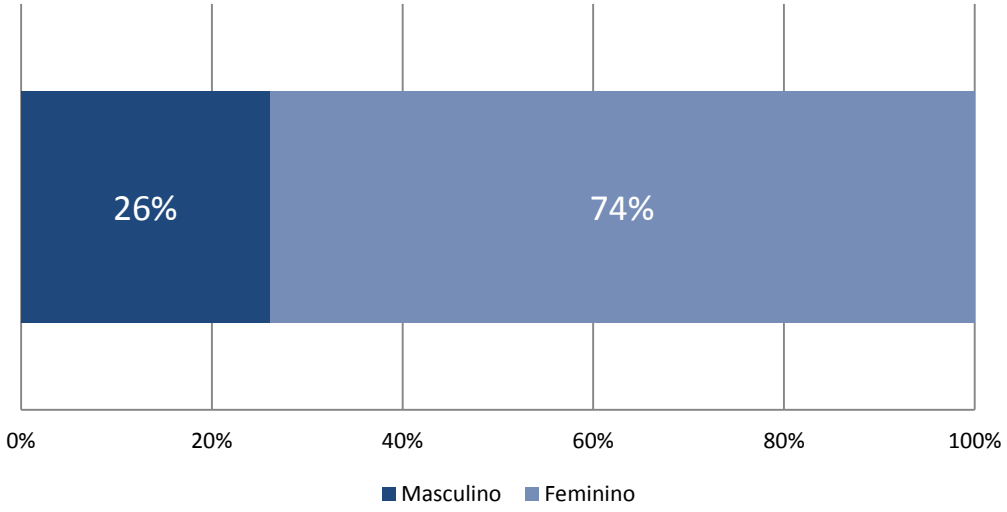

Gráfico 17 – Caracterização do género do PND do 2º e 3º CEB

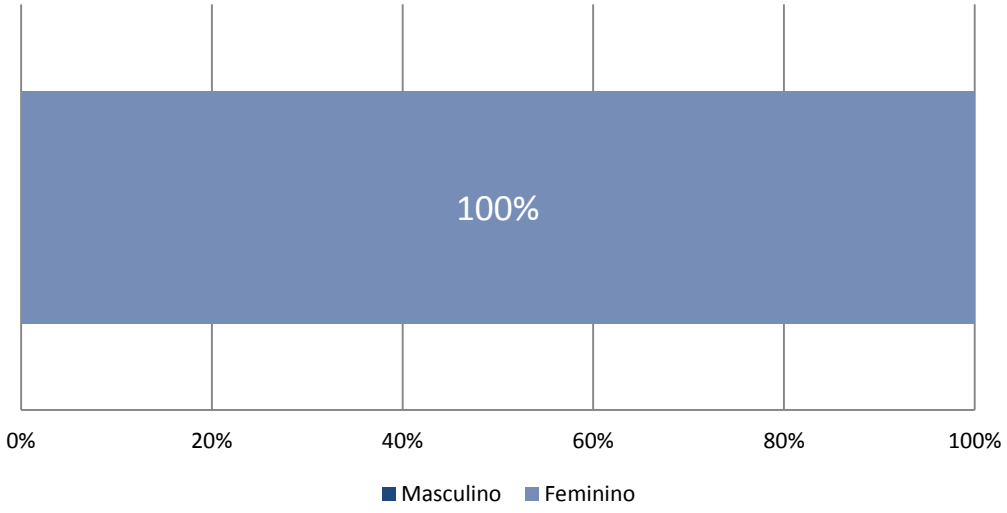

Gráfico 18 – Caracterização do género do PND do 1º CEB

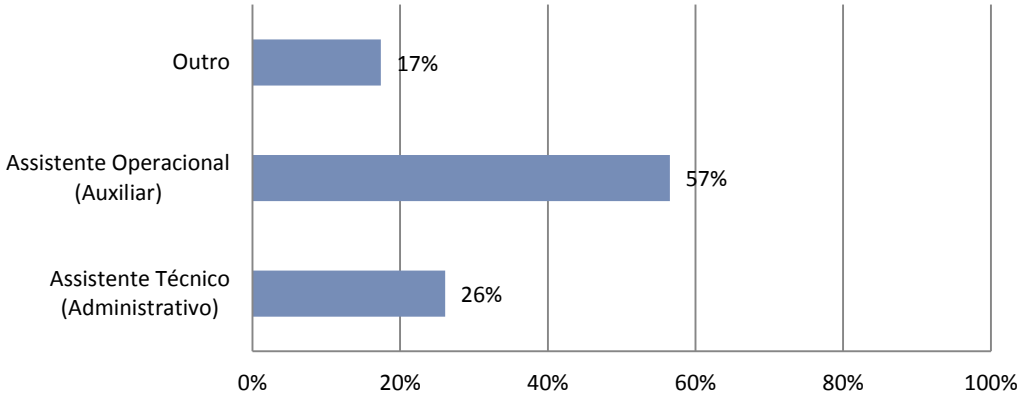

Gráfico 19 – Categoria profissional do PND do 2º e 3º CEB

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

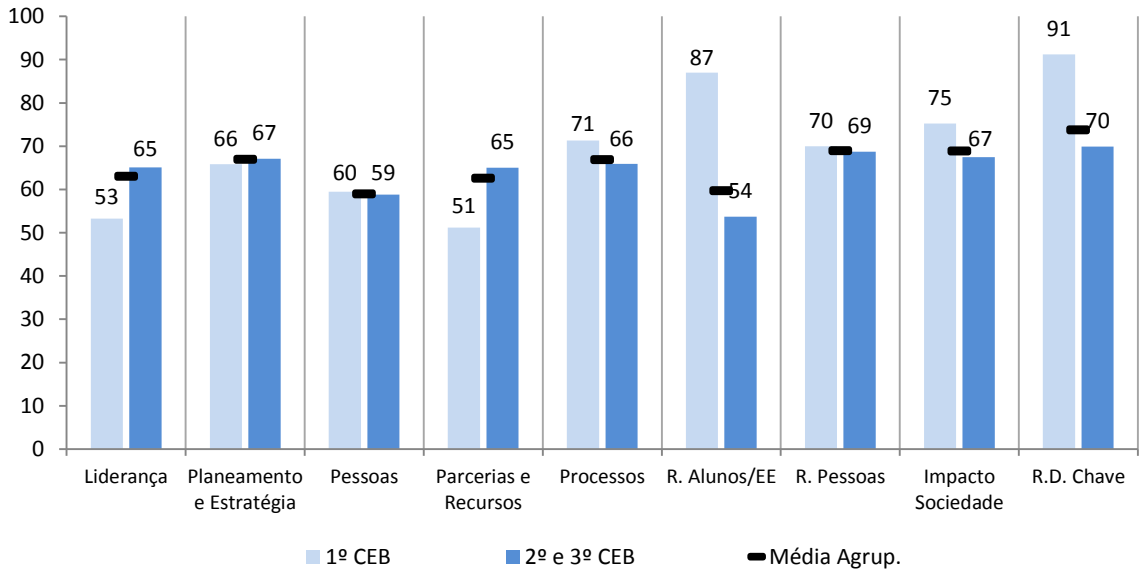

Gráfico 20 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e nível de ensino

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PND relativamente a determinadas áreas de funcionamento e desempenho do agrupamento. No entanto, os critérios de meios apresentam médias inferiores aos critérios de resultados.

O *gráfico 21* apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

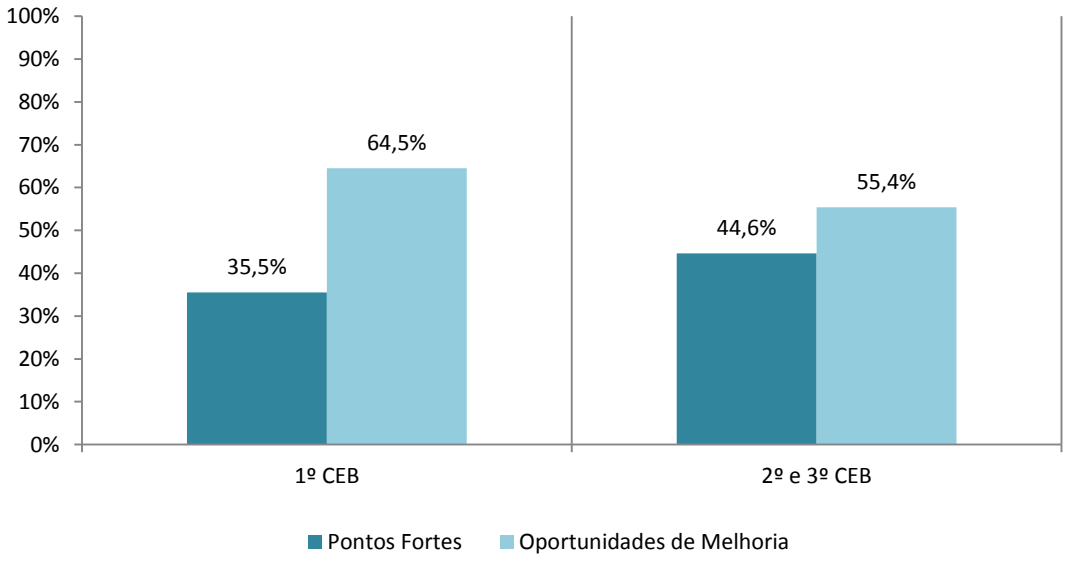

Gráfico 21 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma maior percentagem de oportunidades de melhoria. Contudo, no caso do pessoal não docente do 1º CEB e do outro pessoal não docente do 2º e 3º CEB, um elevado número de indicadores não foi contemplado no diagnóstico devido ao desvio padrão que relevou uma dispersão de respostas elevada, com resultados inconclusivos.

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:

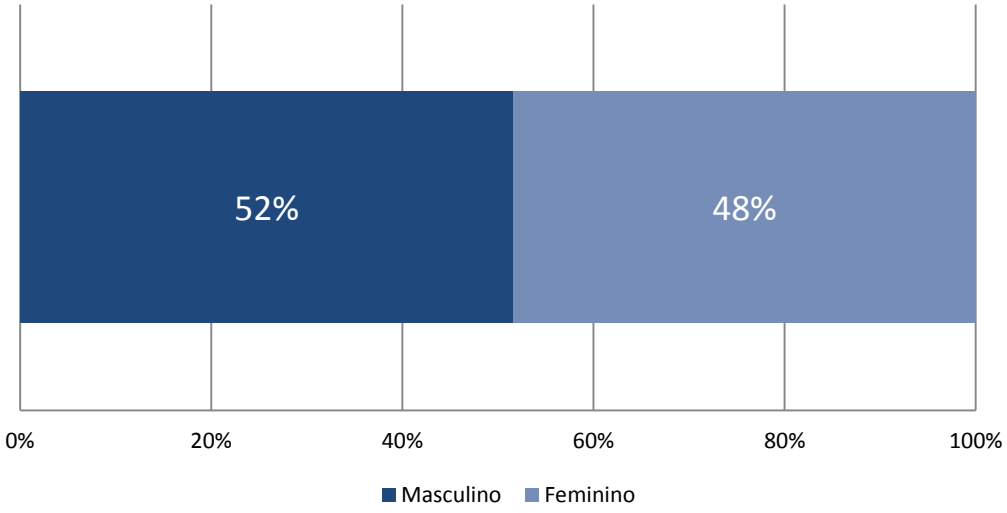

Gráfico 22 – Caracterização do género dos alunos do 2º e 3º CEB

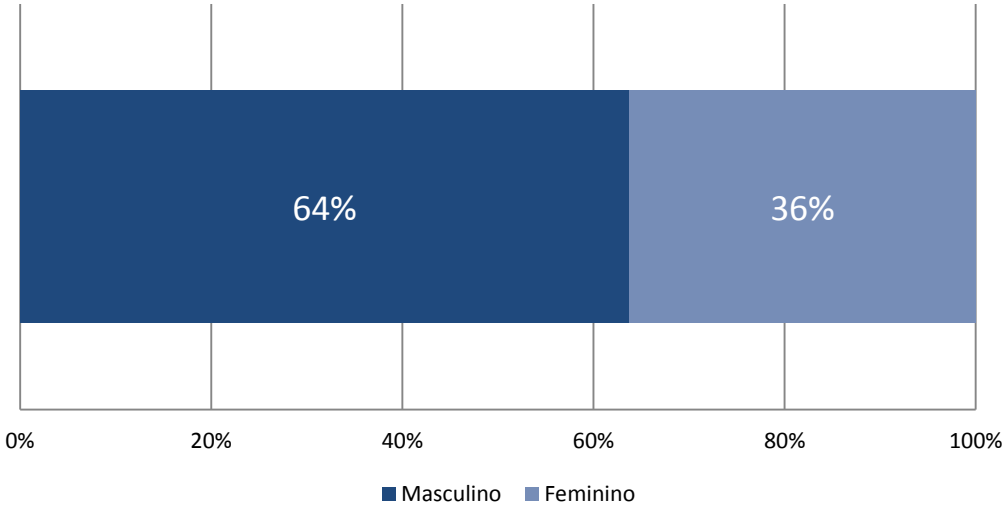

Gráfico 23 – Caracterização do género dos alunos do 1º CEB – 4ºano

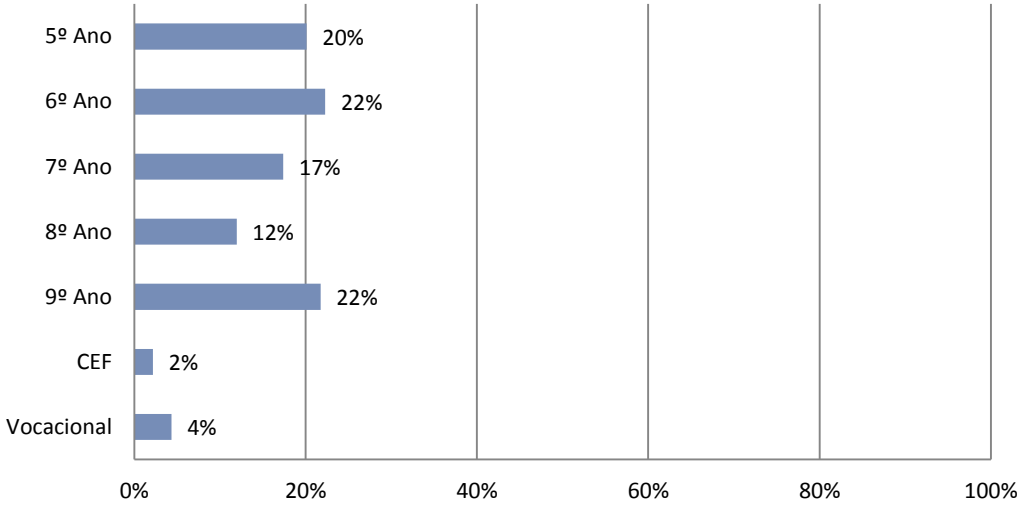

Gráfico 24 – Distribuição dos alunos por ano de escolaridade do 2º e 3º CEB

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

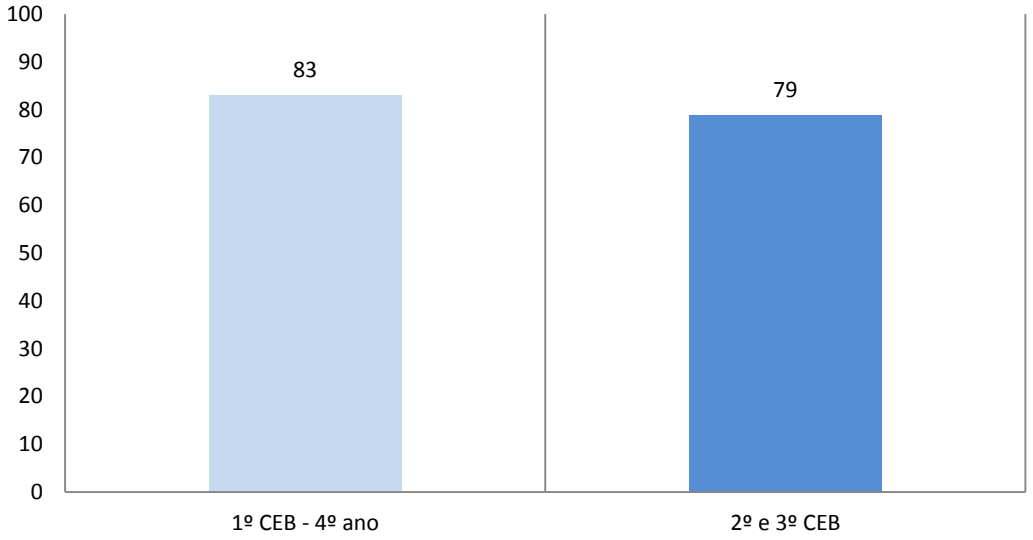

Gráfico 25 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por nível de ensino

Conclui-se da análise do *gráfico 25* que existe um elevado nível de satisfação dos alunos.

O *gráfico 26 apresenta* a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

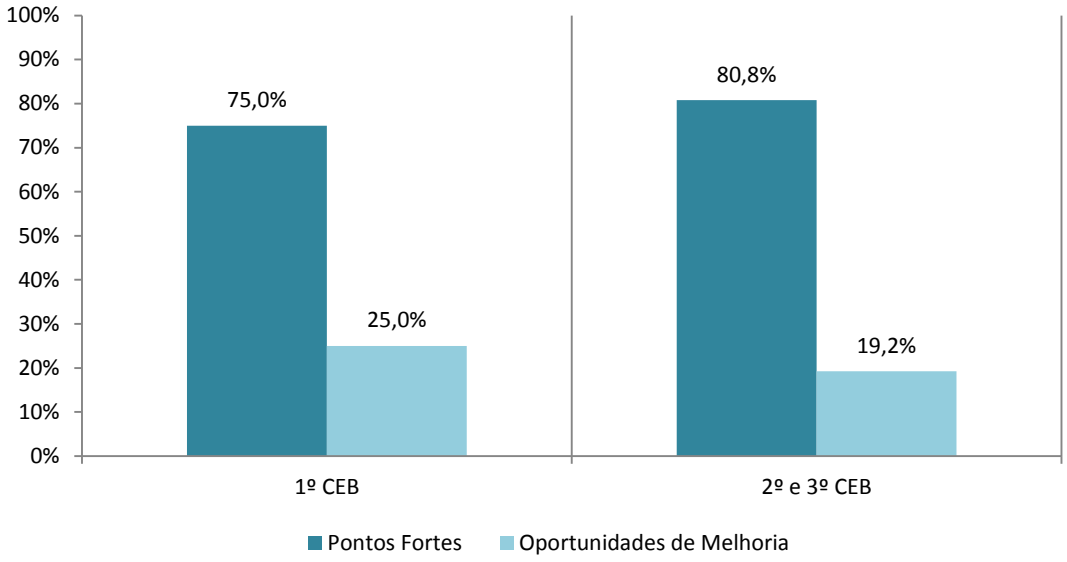

Gráfico 26 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos

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

3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação

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

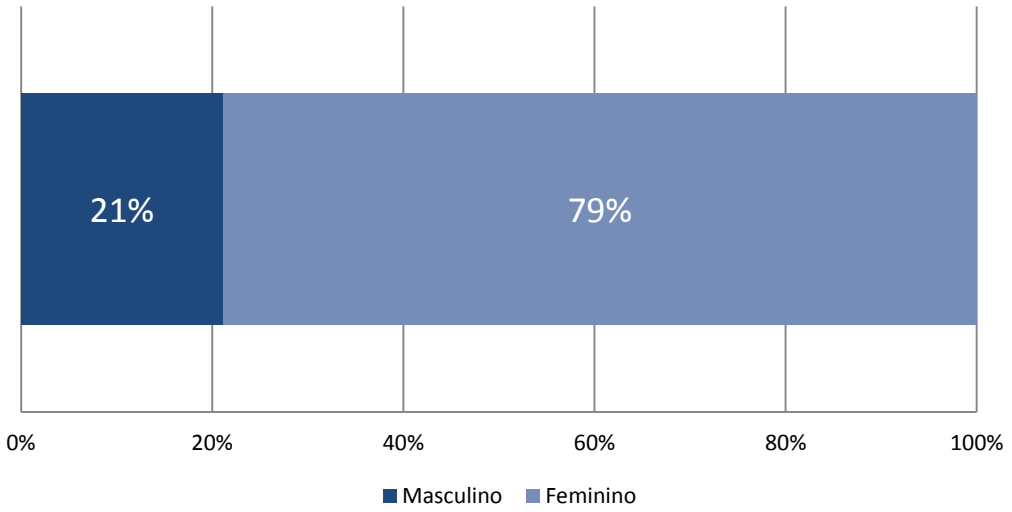

Gráfico 27 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 2º e 3º CEB

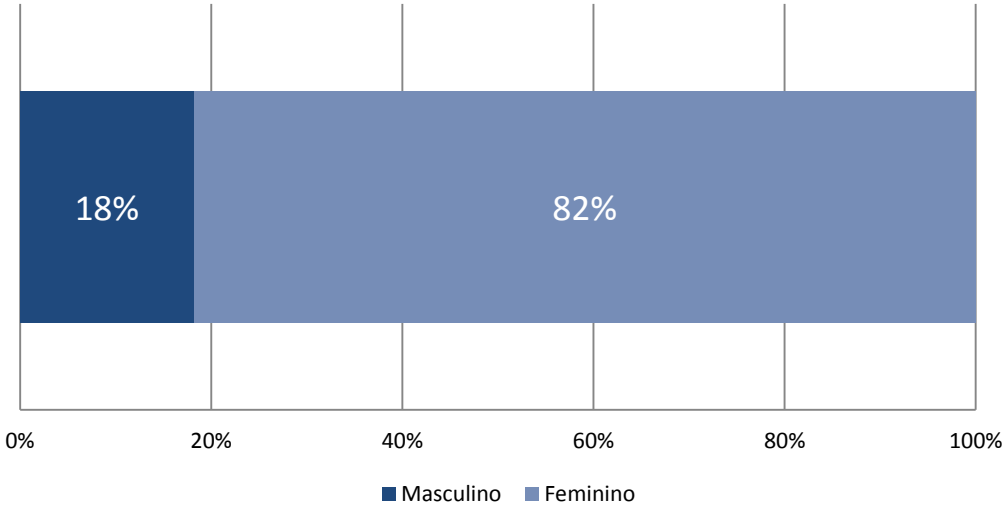

Gráfico 28 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação do 1º CEB

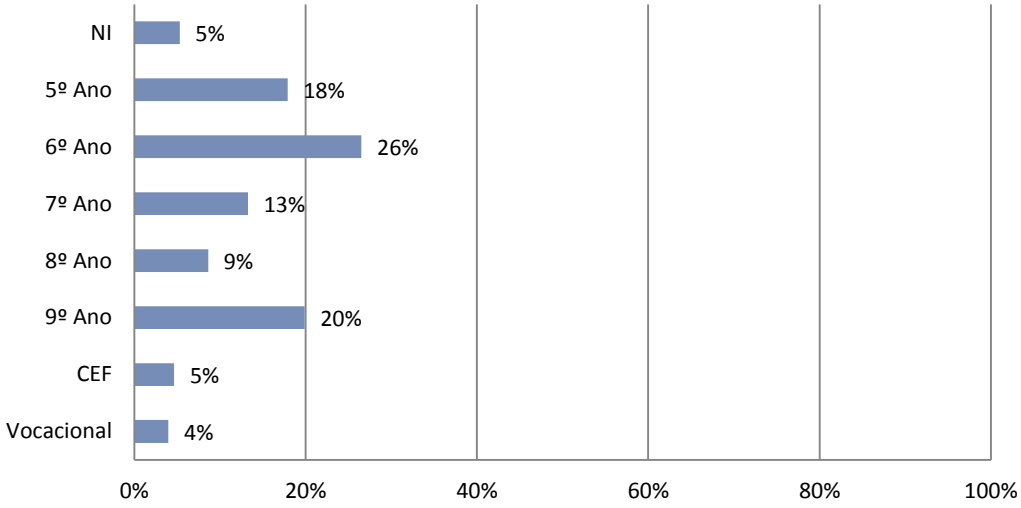

Gráfico 29 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 2º e 3º CEB

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

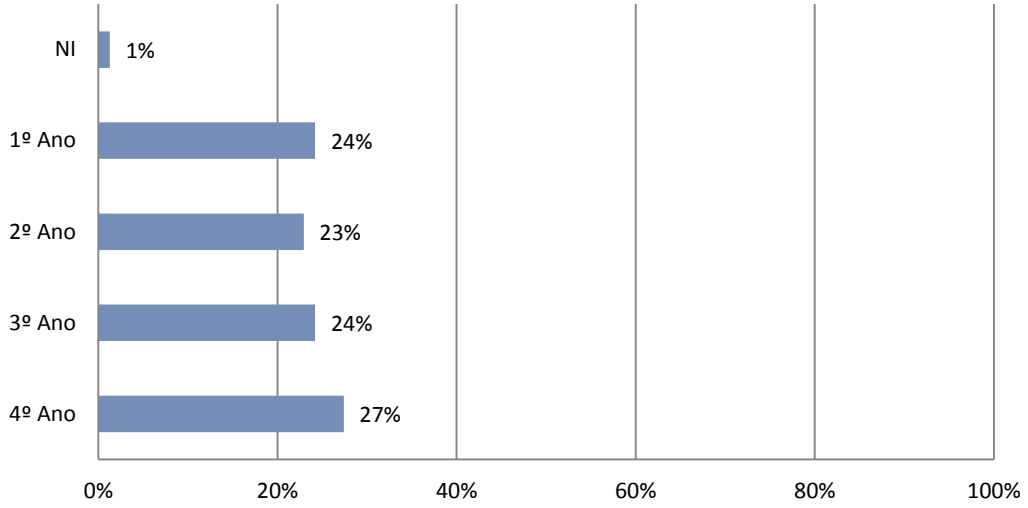

Gráfico 30 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando do 1º CEB

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

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

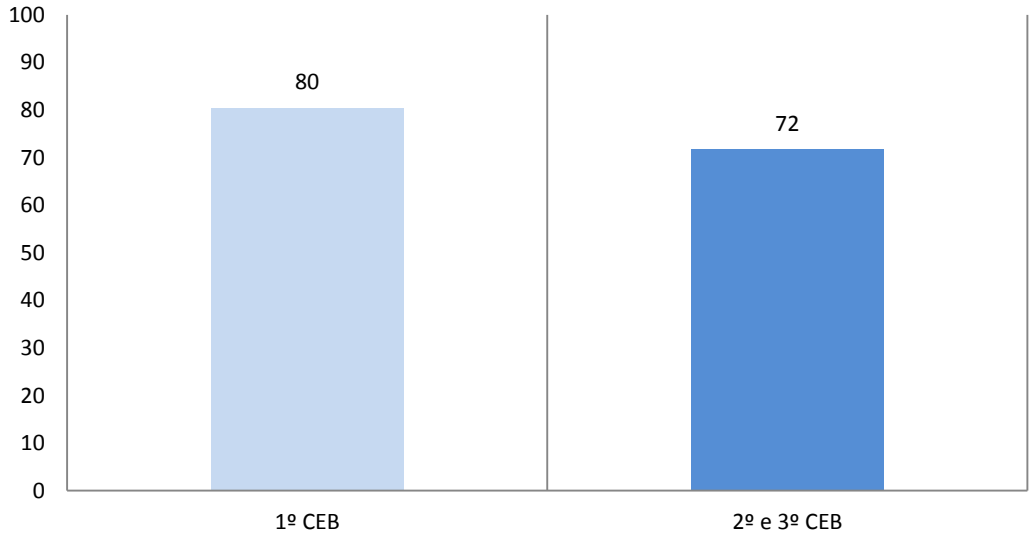

Gráfico 31 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por nível de ensino

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 32* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

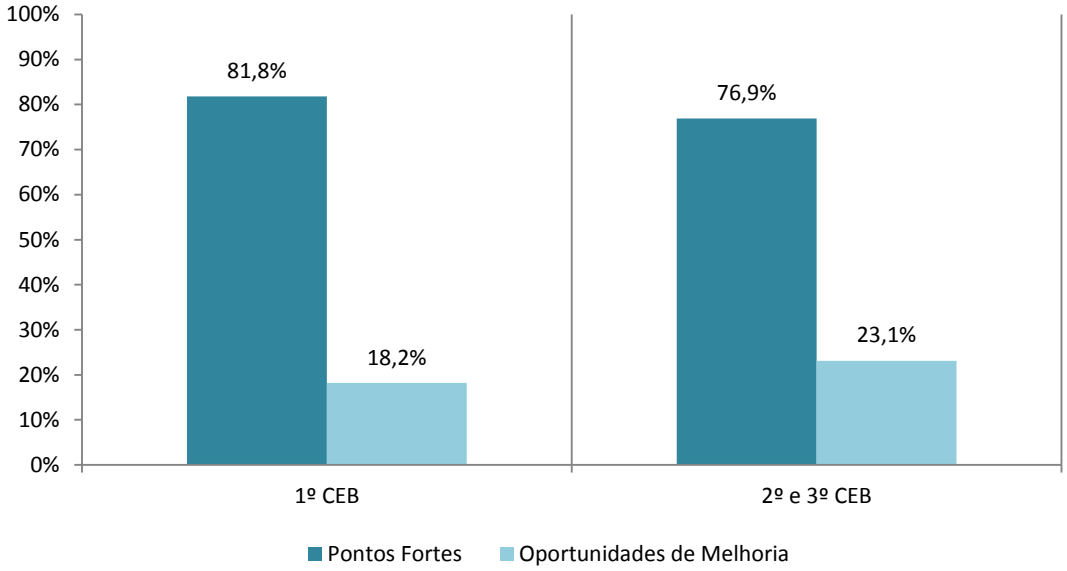

Gráfico 32 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação

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

3.5.3. Análise qualitativa

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

Neste âmbito, entende-se por:

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

A análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria por parte da EAA, considerada nas GAA, seguiu o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (*figura 9 e 10*). Assim, a reflexão

da EAA consubstanciada na identificação de evidências foi contemplada diretamente no diagnóstico.

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

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

3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Conceito do Critério

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

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

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

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

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

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

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

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	• A divulgação dos documentos estruturantes	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• As conclusões das reuniões do conselho pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados	Questionários PD Agrupamento
	• A divulgação de projetos e planos de atividades à comunidade via Internet	Grelha AA 1º CEB (plataforma moodle e portal do agrupamento) Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	• As conclusões das reuniões do conselho geral são disponibilizadas a todos os interessados	Questionários PD Agrupamento Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• Os documentos orientadores da vida do agrupamento expressam com clareza a visão, missão e valores da instituição	Questionários PD 1º CEB
1.2	• A reflexão fundamentada dos departamentos sobre os resultados escolares • A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados	Grelha AA 1º CEB (Plano de Melhorias TEIP; reflexão sobre os resultados em reuniões de departamento e em coordenação de ano) Questionários PD Agrupamento
	• A maioria do pessoal docente considera que os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida do agrupamento	Questionários PD Agrupamento
	• A maioria do pessoal docente e não docente considera que a direção promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento	Questionários PD 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND 2º e 3º CEB
	• A identificação de ações de formação em função das necessidades dos docentes	Grelha AA 1º CEB (ações de formação)
	• A adequação da oferta formativa à realidade do agrupamento e da comunidade • A diversificação na oferta de atividades e cursos complementares • A maioria do pessoal docente considera que a direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria do agrupamento às necessidades da comunidade e interesses dos alunos	Grelha AA 2º e 3º CEB (atas e Plano de Estudos e Desenvolvimento do Currículo) Grelha AA 1º CEB (oferta complementar; atividades de Enriquecimento Curricular; clubes e desporto escolar) Questionários PD 1º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.3	• 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 e Técnicos 2º e 3º CEB
	• A direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente	Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
	• A direção incentiva à participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
1.4	• As parcerias e protocolos que a direção estabelece com diversas instituições e organismos	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• A maioria do pessoal docente considera que a direção estabelece parcerias estratégicas para responder às necessidades e expectativas de todos os elementos da comunidade educativa	Questionários PD Agrupamento
	• A direção promove mecanismos para a participação dos pais/encarregados de educação e alunos do agrupamento	
	• A direção estabelece protocolos com o centro de saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, no sentido de promover a prevenção para a saúde	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• A direção estabelece protocolos com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB
	• A direção estabelece protocolos com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a preservação do meio ambiente	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *A informação a todos os docentes das conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico e Conselho Geral (PD)*
- *A direção promove mecanismos para a participação da comunidade educativa (PD)*
- *O Agrupamento estabelece anualmente metas e objetivos (PD)*
- *Articulação entre os membros da Direção (PD)*
- *Ações de informação para as decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento (PD)*

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	• *Apoio nas atividades que os docentes pretendem desenvolver com os alunos e com os pais, dando sugestões de possíveis soluções para que possam ser concretizadas (PD)* • *Procura em promover novos projetos (PD)* • *A Direção estabelece parcerias de modo a fomentar o sucesso (PD)* • *Disponibilização de informação à realização de ações de formação (PND)* • *Ajuda e apoio às necessidades do trabalho a desenvolver (PND)* • *Disponibilização das informações do Conselho Geral (PND)*	

Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
1.1	• Memorandos das reuniões do conselho pedagógico para divulgação de deliberações	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• Maior acompanhamento e dinamização por parte do coordenador do departamento na consolidação de práticas interdisciplinares	Questionários PD 2º e 3º CEB
	• Maior envolvimento do conselho geral na avaliação do desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades do agrupamento	
	• Dar a conhecer o trabalho desenvolvido pelo conselho geral	Questionários PND Agrupamento
	• Memorandos das reuniões do conselho geral para divulgação de deliberações	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos 2º e 3º CEB
	• Partilha de informações das reuniões da direção com o pessoal não docente	Grelha AA 1º CEB
1.2	• A direção diagnosticar claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional	Questionários PD 2º e 3º CEB
	• A direção promover a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	• Auscultação do pessoal não docente acerca da escolha de temas para as ações de formação	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PND 2º e 3º CEB
	• A direção definir claramente o papel e a responsabilidade do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
1.3	• Momentos de acompanhamento e de supervisão pedagógica pelo coordenador de departamento	Grelha AA Agrupamento Questionários PD Agrupamento
	• Auscultação do pessoal não docente acerca da sua satisfação face ao trabalho desenvolvido (autoavaliação dos funcionários) • Avaliação de medidas a partir de instrumentos (inquéritos)	Grelha AA 2º e 3º CEB Grelha AA 1º CEB
	• Criação de email institucional para funcionários, de forma a agilizar a comunicação	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• Ações de formação para pessoal não docente em função das suas necessidades • A direção incentivar à participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional	Grelha AA 1º CEB Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
1.4	• Cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem se a direção estabelece protocolos com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a preservação do meio ambiente (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	• Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem se a direção estabelece protocolos com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança (melhorar a divulgação de informação)	

Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)

- *O acompanhamento e dinamização por parte do coordenador do departamento na consolidação de práticas interdisciplinares e na aplicação das práticas pedagógicas e didáticas (PD)*
- *Supervisão pedagógica pelos coordenadores de departamento (PD)*
- *Mais ações de formação: Saúde - Primeiros Socorros - Cidadania – Assertividade (PND)*
- *Participação em ações de formação direcionadas para a nossa área de trabalho (PND)*
- *O conselho pedagógico devia de conter um elemento do pessoal operacional ou administrativo (PND)*
- *Termos conhecimento das reuniões do conselho geral (exemplo: circulação da ata pelo pessoal) (PND)*

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	• O Plano de melhorias TEIP • O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos	Grelha AA 1º CEB Questionários PD 1º CEB Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• As tarefas a desenvolver pelo pessoal não docente estão bem planificadas	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.1	• O Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
2.2	• A maioria do pessoal docente considera que o planeamento e a estratégia do agrupamento são reformulados em conformidade com a alteração das necessidades e dos recursos	Questionários PD Agrupamento
	• A articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo do agrupamento	Grelha AA 2º e 3º CEB (planificações de atividades) Questionários PD 1º CEB
	• O pessoal não docente conhece o Regulamento Interno do agrupamento	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB
	• A direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• A direção define objetivos adequados para o desempenho do pessoal não docente	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
2.3	• As atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto TEIP (território educativo de intervenção prioritária) • A metodologia Fénix • A maioria do pessoal docente considera que as atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto TEIP respondem às exigências curriculares e aos interesses dos alunos	Grelha AA Agrupamento (plano plurianual de melhorias TEIP, horários das turmas Fénix e horários das turmas com coadjuvação) Questionários PD Agrupamento
	• A organização e funcionamento das atividades letivas estão em articulação com as atividades de enriquecimento curricular e outras ofertas educativas	Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.3	• A articulação do coordenador de departamento com outras estruturas • O coordenador de departamento assegura com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical	Grelha AA 1º CEB (representação do coordenador em reuniões em CP, departamento e apoios) Questionários PD 1º CEB
	• O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
2.4	• As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros)	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *As estratégias são adequadas à realidade escolar tendo em conta o meio envolvente (PD)*
- *O planeamento adapta-se às exigências que vão surgindo ao longo do ano (PD)*
- *Adequação das atividades às necessidades dos alunos (PD)*
- *Atividades desenvolvidas no âmbito do projeto TEIP (PD)*
- *Há reuniões de articulação e planeamento entre os docentes do 1.º e 2.º ciclo (PD)*
- *Facilidade em um assistente operacional substituir o professor titular (no caso do 1º ciclo) numa situação de ausência do professor (PND)*

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
2.1	• O agrupamento analisar de forma mais sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos	Questionários PD 2º e 3º CEB
	• Criar listas de tarefas, mapas, cronogramas, planificações da chefe de pessoal	Grelha AA 2º e 3º CEB
2.2	• Dar a conhecer aos assistentes técnicos o Regulamento Interno do agrupamento	Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
	• Cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem se a direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
2.3	• Otimizar articulação vertical do currículo das diversas disciplinas • O coordenador de departamento assegurar, com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PD 2º e 3º CEB
	• Maior participação do pessoal não docente na orientação educativa do agrupamento • A maioria do outro pessoal não docente não sabe se os funcionários participam na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, o restante pessoal não docente considera que este é um aspeto a melhorar	Grelha AA Agrupamento Questionários PND Agrupamento
2.4	• Potenciar a alocação dos recursos humanos, materiais e financeiros aos projetos existentes • Cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem se as estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (melhorar a divulgação de informação)	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
• *Análise sistemática dos pontos (PD)* • *Articulação entre ciclos (PD)*		

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	• A direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• A direção implica o pessoal não docente na estratégia do agrupamento	
3.2	• O apoio e divulgação às iniciativas de índole formativa e cultural	Grelha AA 2º e 3º CEB (atas CP, atas Departamentos, cartazes de divulgação das atividades, portal da escola) Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	• A direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• O agrupamento incentiva e facilita a frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional	
3.3	• As reuniões de coordenação de ano e as reuniões de articulação com o 2º ciclo e o Projeto Fénix • O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências	Grelha AA 1º CEB (atas das reuniões de coordenação de ano; reunião de departamento e de conselho de docentes) Questionários PD 1º CEB
	• O chefe do pessoal não docente fomenta um bom ambiente de trabalho	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *Apoio e divulgação de iniciativas (PD)*
- *Nas coordenações de grupos de ano existe uma grande troca, partilha de materiais e tarefas (PD)*
- *Entreajuda entre os docentes, principalmente os que lecionam o mesmo ano (PD)*

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.1	• Definir tempos comuns nos horários dos professores com o objetivo de facilitar o trabalho conjunto ao nível da didática e da avaliação de cada disciplina	Grelha AA 1º CEB Questionários PD Agrupamento
	• Identificação e divulgação de critérios na distribuição de serviço docente	Grelha AA 1º CEB
	• Envolvimento do pessoal não docente na estratégia do agrupamento	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	• Fornecer orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos	Grelha AA 2º e 3º CEB
3.2	• Envolvimento do pessoal não docente	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• Prever no Projeto Educativo do Agrupamento ações de melhoria relativamente à formação do pessoal • O agrupamento incentivar e facilitar a frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional	Grelha AA 1º CEB Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	• Criar um manual de acolhimento atualizado para os novos funcionários	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PND 2º e 3º CEB
	• Promover e incentivar o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras	Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos 2º e 3º CEB
	• O pessoal não docente que beneficia de formação profissional comunicar formalmente aos seus colegas o que aprendeu	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB
	• Maior valorização do trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.3	• Envolver o pessoal não docente em projetos de dimensão educativa	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Técnicos e Operacionais 2º e 3º CEB
	• Identificação/partilha de competências dos funcionários (pessoal não docente) no Projeto Educativo	Grelha AA 1º CEB

Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)

- *Mais tempo para os docentes planearem e refletirem sobre a sua prática pedagógica com os seus pares (PD)*
- *Adequação dos horários à prática de trabalho em equipa (PD)*
- *O trabalho de equipa entre professores deveria melhorar e intensificar-se (PD)*
- *Em caso de um colega participar numa ação de formação, partilhar com os restantes os conhecimentos adquiridos (PND)*

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	• A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento estabelece protocolos e parcerias estratégicas com diversas entidades com vista à implementação do Projeto Educativo	Questionários PD Agrupamento
	• A maioria do pessoal não docente considera que o agrupamento estabelece parcerias com entidades externas promotoras de inclusão de minorias sociais e culturais	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND 2º e 3º CEB
	• Os protocolos com outros agrupamentos, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação	Grelha AA 2º e 3º CEB (ações de formação com o CFAE, Projeto EMA - Politécnico de Leiria) Questionários Outro PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.1	• O agrupamento tem estabelecido parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (por exemplo, no apoio aos alunos com necessidades educativas especiais)	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
4.2	• A maioria do pessoal não docente considera que o agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND 2º e 3º CEB
	• A maioria do pessoal não docente considera que o agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. associação de pais/encarregados de educação, associação de estudantes, entre outros)	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB
	• A maioria dos assistentes operacionais considera que o agrupamento promove a constituição de associações de pais/encarregados de educação e oferece condições para o seu funcionamento	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
4.3	• A promoção da melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente através da rentabilização de recursos financeiros	Grelha AA 2º e 3º CEB (requisições de material) Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
4.4	• Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes	Grelha AA 1º CEB (email institucional; plataforma moodle; portal do agrupamento) Questionários PD Agrupamento
	• As informações e decisões fundamentais do Ministério de Educação são divulgadas a todo o pessoal docente	Questionários PD Agrupamento
	• A direção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades do agrupamento	Grelha AA 2º e 3º CEB (mail institucional, portal do agrupamento e moodle) Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• As informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação são divulgadas a todo o pessoal não docente	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.5	• O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional	Questionários PD Agrupamento
	• A plataforma moodle funciona de forma eficaz	
4.6	• A maioria do pessoal não docente considera que as instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho	Questionários PND 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *As parcerias estratégicas com entidades por forma a implementar o projeto educativo (PD)*
- *Plataforma e comunicação (PD)*
- *As tecnologias informáticas têm sido desenvolvidas e os professores têm acompanhado a evolução (PD)*
- *Aplicações informáticas existentes (programa Inovar Básico, plataforma Moodle, computadores e projetores em todas as salas; existência de quadros interativos em muitas salas) (PD)*
- *Abertura do Agrupamento à participação dos pais/EE (PND)*
- *As parcerias já estabelecidas (PND)*

Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
4.1	• A maioria dos assistentes operacionais não sabe se a direção estabelece protocolos com outros agrupamentos, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	• Criar parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (por exemplo, no apoio aos alunos com necessidades educativas especiais)	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos 2º e 3º CEB
	• Cerca de 45% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento estabelece parcerias com entidades externas promotoras de inclusão de minorias sociais e culturais (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
4.2	• Promover uma maior participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão • Cerca de 45% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, o pessoal docente considera que este é um aspeto a melhorar	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PD Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	• Criar parcerias com a comunidade escolar • Estabelecer mais protocolos com a comunidade escolar	Grelha AA 2º e 3º CEB Grelha AA 1º CEB
4.3	• Estabelecer prioridades no orçamento do agrupamento • A maioria do pessoal docente não sabe se o orçamento do agrupamento é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Grelha AA 1º CEB Questionários PD Agrupamento
	• Criar fontes alternativas de financiamento	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
4.3	• A maioria do pessoal não docente não sabe se o agrupamento gere os recursos financeiros de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB
	• Os assistentes operacionais não sabem se o agrupamento gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
4.4	• Divulgar as informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação a todo o pessoal não docente	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	• Criar canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades do agrupamento	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
	• Assegurar serviços de informação acessíveis a todo o pessoal não docente	
4.5	• Elaboração de um Plano de melhorias/análise relativamente a equipamentos e materiais tecnológicos das escolas do 1º ciclo • Melhorar as aplicações informáticas existentes na escola, correspondendo às necessidades do pessoal docente e não docente	Grelha AA 1º CEB Questionários PD 1º CEB Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	• Oferta de formação nas TIC para pessoal docente de forma a maximizar os recursos tecnológicos da escola	Grelha AA 1º CEB
4.6	• Melhorar a gestão das instalações, espaços e equipamentos, adequando às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços	Questionários PD Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
4.6	• Melhorar as instalações físicas para oferta de atividades interativas com recursos tecnológicos • Melhorar as instalações e equipamentos do agrupamento	Grelha AA 1º CEB Questionários PD Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
	• Redução e reciclagem dos desperdícios e parcerias com a comunidade escolar	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)

- *Devia pedir-se mais vezes e de forma formal, opinião aos encarregados de educação acerca da pertinência das visitas de estudo e de outras atividades (PD)*
- *Os equipamentos (computadores, projetores...) não têm sido renovados e muitos encontram-se estragados (PD)*
- *A internet muitas vezes não funciona nas escolas do 1º Ciclo (PD)*
- *As instalações melhoradas pela segurança dos alunos (portões trancados, vedações, sistema de entrada controlada) (PD)*
- *Aumentar o número de recursos informáticos disponíveis para os alunos (PD)*
- *Instalação de equipamentos adequados para todos os ciclos e melhoria do espaço exterior da escola (PND)*
- *Criar parcerias (PND)*

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	• A elaboração de documentos de análise dos resultados internos e externos e plano de melhorias TEIP • A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados escolares	Grelha AA Agrupamento (atas CP; Relatório de autoavaliação; plano de melhorias TEIP e relatórios de apoio educativo) Questionários PD Agrupamento
	• A direção define um plano anual de trabalho em articulação com o chefe de pessoal	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
5.2	• O pessoal docente adequa a sua planificação a cada turma em termos de conteúdos, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar	Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.2	• O pessoal docente adequa a sua planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar	Questionários PD Agrupamento
	• O pessoal docente realiza a avaliação formativa de acordo com a periodicidade estabelecida em grupo disciplinar/reunião de coordenação de ano	Grelha AA 2º e 3º CEB (sumários; planificações e atas) Questionários PD Agrupamento
	• A maioria dos assistentes operacionais considera que a direção, em articulação com o chefe do pessoal não docente, estabelece prioridades de melhoria para superar dificuldades	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
5.3	• O pessoal docente avalia quais as repercussões nos alunos, das alterações/inovações introduzidas nas suas aulas	Grelha AA 2º e 3º CEB (atas de conselhos de disciplina) Questionários PD Agrupamento
	• A coadjuvação contribui para o sucesso escolar dos alunos	Grelha AA 2º e 3º CEB (resultados escolares) Questionários PD Agrupamento
	• A maioria dos assistentes técnicos considera que o agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos	Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *A adequação das planificações, metodologias e estratégias de acordo com as turmas (PD)*
- *A adequação das metodologias ao perfil dos alunos e às suas necessidades (PD)*
- *O meu grupo realiza com periocidade a avaliação formativa e reflete sobre os resultados (PD)*
- *O projeto Fénix, que permite a coadjuvação, é um ponto forte (PD)*
- *Existência das coadjuvações a português e a matemática (PD)*

Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.1	• Melhorar a articulação entre ciclos	Questionários PD Agrupamento
	• Criação de gabinete de mediação disciplinar • Melhorar as estratégias de resolução dos casos problemáticos de indisciplina	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PD Agrupamento
	• Prever momentos de supervisão pedagógica a todo o pessoal docente • Melhorar as estratégias de supervisão pedagógica tendo em vista a disseminação de metodologias e estratégias conducentes ao sucesso	Grelha AA Agrupamento Questionários PD 2º e 3º CEB
	• A maioria dos assistentes operacionais não sabe se a gestão do agrupamento orienta-se pelos resultados do processo de avaliação dos serviços e funções (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
	• Identificação de processos determinantes para os resultados do agrupamento • A maioria dos assistentes operacionais não sabe se a direção, em articulação com o chefe do pessoal não docente, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados do processo educativo do agrupamento (melhorar a divulgação de informação)	Grelha AA 1º CEB Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
5.2	• Identificação e divulgação de prioridades de melhoria para superação de dificuldades	Grelha AA 1º CEB
	• A direção aplicar inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade	Questionários PND 2º e 3º CEB
5.3	• A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento aprende com as inovações de outros agrupamentos (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	• A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento identifica e analisa constantemente formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.3	• A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
• *Articulação entre ciclos (PD)* • *Tratamento dos casos de indisciplina de uma forma mais coerente (PD)* • *Melhorar as estratégias para resolver problemas de indisciplina (PD)* • *A supervisão pedagógica deve melhorar (PD)*		

3.5.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO[2]

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	• Os pais/encarregados de educação são ouvidos pelos órgãos competentes	Questionários PD Agrupamento
	• Os alunos manifestam-se satisfeitos com a forma de ensino praticado na escola	
	• O pessoal docente dá indicações precisas relativas ao desempenho de cada aluno, de modo a este compreender os seus pontos fortes e fracos	
	• O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
	• Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola	Questionários Alunos Agrupamento Questionários Outro PND 2º e 3º CEB

[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
6.1	• A organização e o funcionamento do agrupamento são bons	Questionários Alunos Agrupamento Questionários EE Agrupamento
	• Os alunos e pais/encarregados de educação estão satisfeitos com os professores	Questionários Alunos Agrupamento Questionários EE 1º CEB
	• Os alunos estão satisfeitos com o seu horário de turma	Questionários Alunos Agrupamento
	• Existe uma boa relação entre os funcionários e os alunos	
	• Os professores são competentes	
	• Os professores são justos	
	• Os alunos sentem-se à vontade para apresentar questões ao seu professor	
	• Os alunos sentem-se seguros na escola	
	• A maioria dos alunos considera que as salas de aula são adequadas às atividades letivas	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	• Os alunos estão satisfeitos com a qualidade da prestação dos serviços do bar	
	• A escola tem boas instalações para a prática desportiva	
	• Os alunos consideram que a escola tem bons equipamentos	
	• Os alunos consideram que o horário da sua turma permite organizar os tempos de estudo e lazer de forma a melhorar as suas aprendizagens	
	• Os professores informam os alunos sobre as finalidades e os objetivos da disciplina	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	• A biblioteca escolar funciona bem	Questionários Alunos 1º CEB
	• As aulas são ativas e motivadoras	
	• As salas de aula são adequadas à aprendizagem dos alunos	
	• O professor informa os alunos sobre os objetivos da disciplina	
	• Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços são adequados	Grelha AA 2º e 3º CEB (questionários de satisfação) Questionários EE Agrupamento
	• A rapidez na resposta às questões colocadas pelos pais/encarregados de educação	Grelha AA 2º e 3º CEB (pareceres da diretora, monitorização de contactos DT/EE) Questionários EE Agrupamento
	• A boa divulgação dos documentos orientadores do agrupamento (internet) • A divulgação do Regulamento Interno é adequada • A maioria dos pais/encarregados de educação considera que a divulgação do Projeto Educativo é adequada	Grelha AA 1º CEB Questionários EE Agrupamento
	• Os pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade dos funcionários	Questionários EE Agrupamento
	• A direção do agrupamento transmite confiança e credibilidade	
	• As reuniões de início de período são realizadas em horário adequado	
	• As visitas de estudo são úteis para a aprendizagem do aluno	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	• O horário de atendimento do diretor de turma/professor titular de turma é adequado	Questionários EE Agrupamento
	• Os pais/encarregados de educação acompanham as atividades escolares do seu educando	
	• Os pais/encarregados de educação dirigem-se à escola, por sua iniciativa para obter informações sobre o seu educando	
	• Os trabalhos de casa são marcados em número equilibrado, tendo em conta o horário dos alunos	
	• A maioria dos pais/encarregados de educação considera que a biblioteca escolar contribui para o seu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos	Questionários EE 2º e 3º CEB
	• O agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos	
	• A frequência de atividades extracurriculares contribui para a melhoria do desempenho do aluno	
	• Os pais/encarregados de educação estão informados sobre os serviços de apoio existentes na escola	
	• Os pais/encarregados de educação conhecem os programas, os objetivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sabem onde consultá-los	
	• Os pais/encarregados de educação têm sido um recurso fundamental na procura de soluções para os problemas dos alunos	
	• Os pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade do professor	Questionários EE 1º CEB
	• Os pais/encarregados de educação consideram o professor do seu educando competente	
	• Os encarregados de educação apoiam regularmente o seu educando no cumprimento das tarefas escolares	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	• Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências do aluno, no âmbito da leitura e da literacia	Questionários EE 1º CEB
6.2	• É promovido nos alunos o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, envolvendo-os nas atividades culturais, artísticas e desportivas	Grelha AA 2º e 3º CEB (relatório da avaliação externa; balanço das atividades de educação para a cidadania; relatórios das diversas atividades) Questionários PD Agrupamento
	• Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas que funciona de acordo com as necessidades	Questionários PD 2º e 3º CEB
	• Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica	Questionários PD 1º CEB
	• Os pais/encarregados de educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados	
	• O agrupamento promove iniciativas que proporcionam, à comunidade, experiências e conhecimentos sobre práticas profissionais	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND 2º e 3º CEB
	• Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
	• A maioria dos alunos considera que as suas sugestões e críticas são tidas em consideração	Questionários Alunos Agrupamento
	• A maioria dos alunos conhece o Plano de Atividades da Turma	
	• Os alunos conhecem os procedimentos que devem seguir em caso de emergência	
	• O professor mantém contacto com os pais para falar dos alunos sempre que é preciso	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	• O agrupamento oferece um vasto e abrangente conjunto de atividades e projetos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo • A maioria dos alunos considera que o agrupamento oferece um vasto e abrangente conjunto de atividades e projetos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo	Grelha AA 2º e 3º CEB (relatório da avaliação externa, relatórios dos clubes e desporto escolar, relatório da escola promotora de saúde) Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	• As opiniões dos alunos são tidas em conta na organização das atividades do agrupamento	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	• Existem atividades e projetos culturais, artísticos, desportivos e de educação ambiental	Questionários Alunos 1º CEB
	• A frequência da sala de estudo permite ao aluno superar as suas dificuldades	Questionários EE 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *A escola está disponível para os alunos e Encarregados de Educação (PD)*
- *De modo geral alunos e pais sentem-se satisfeitos com a escola, do seu trabalho, da sua exigência e qualidade de ensino (PD)*
- *Satisfação dos alunos com a escola (PD)*
- *As atividades desportivas e culturais desenvolvidas pelo agrupamento (PD)*
- *Uma abordagem cordial e afável relativamente à comunidade educativa (PND)*

Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	• Os alunos contribuírem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	• Melhorar a divulgação do Projeto Educativo e do Regulamento interno	Questionários Alunos Agrupamento
	• Exigir mais qualidade das refeições no refeitório à empresa fornecedora	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	• Equipar melhor as escolas do 1º ciclo com equipamentos informáticos	Grelha AA 1º CEB Questionários Alunos 1º CEB
	• Melhorar a divulgação do Plano Anual de Atividades	Questionários Alunos 1º CEB
	• Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades do agrupamento e proceder à divulgação dessas atividades	Questionários EE Agrupamento
	• A associação de pais motivar os pais/encarregados de educação a participar na vida do agrupamento	
6.2	• Envolver sistematicamente os alunos na planificação, organização e tomada de decisões	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• Cerca de 30% do pessoal docente não sabe se os pais/encarregados de educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados (melhorar a divulgação da informação)	Questionários PD 2º e 3º CEB
	• Maior rigor no controle de entradas e saídas na escola	Grelha AA Agrupamento Questionários PD 1º CEB

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.2	• Convidar profissionais de diversas áreas para estimular o envolvimento dos alunos nas atividades • Cerca de 40% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento promove iniciativas que proporcionam, à comunidade, experiências e conhecimentos sobre práticas profissionais (melhorar a divulgação da informação)	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	• Ter em conta as sugestões e críticas dos alunos	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• Dar a conhecer o Projeto Educativo e o Regulamento Interno	Questionários Alunos Agrupamento
	• Registos de opiniões no projeto de turma na organização das visitas de estudo e sua divulgação • Envolver mais os alunos na planificação de atividades e visitas de estudo	Grelha AA 1º CEB
	• Ter em conta as opiniões dos pais/encarregados de educação na organização das atividades do agrupamento (visitas de estudo, projetos, exposições, feiras, etc.)	Grelha AA Agrupamento Questionários EE Agrupamento
	• O agrupamento realizar, periodicamente, inquéritos aos pais/encarregados de educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento	Questionários EE Agrupamento
	• A escola utilizar meios complementares (email, SMS,…) às convocatórias para a comparência dos pais/encarregados de educação na escola	Questionários EE 2º e 3º CEB
	• Criar circuitos adequados para os pais/encarregados de educação efetuarem críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento e proceder à sua divulgação	

Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)

- *Tomar as medidas necessárias para assegurar o controlo das entradas na escola (PD)*
- *O portão e a vedação da escola deveriam ser alterados para controlar melhor a entrada e saída de familiares dos alunos durante as aulas e intervalo (PD)*
- *Os professores devem explicar melhor o que é o projeto educativo (Alunos)*
- *Afixar as regras do regulamento interno (Alunos)*

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
• *Deveriam entregar o Regulamento Interno no início de cada ano letivo (Alunos)* • *Deveria haver um placar com o Regulamento Interno (Alunos)* • *Devia haver várias indicações sobre o regulamento (Alunos)* • *Melhorar o sabor e a qualidade da comida (Alunos)* • *O peixe é demasiado cru, e deveriam por um pouco mais de sal e quando o comer está bom, deveriam deixar repetir o prato (Alunos)* • *Eu acho que tem falta de equipamentos informáticos, desportivos etc (Alunos)* • *A escola tem falta de computadores para trabalharem (Alunos)* • *Não há informação acerca de atividades com os pais (EE)* • *Tenho pouco conhecimento das atividades desenvolvidas pela associação de pais. Poderiam dar mais conhecimento aos Encarregados de Educação (EE)* • *Nunca tive conhecimento de qualquer iniciativa da associação de pais (EE)* • *O agrupamento não faz inquéritos periodicamente (EE)* • *O combinado entre encarregado de educação e diretor de turma nem sempre é colocado em prática. Cada vez mais, o email deveria ser uma ferramenta de comunicação e não a caderneta escolar (EE)*		

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	• O bom clima de trabalho entre a direção e o pessoal docente e não docente	Grelha AA 1º CEB
	• A maioria do pessoal docente considera-se satisfeito e motivado, procurando responder às necessidades da comunidade educativa	Questionários PD Agrupamento
	• A maioria do pessoal docente vê o seu desempenho profissional reconhecido e valorizado pela sua escola	
	• O pessoal não docente sente-se apoiado e respeitado	Questionários PND 2º e 3º CEB
7.2	• O pessoal docente contribui para a melhoria da imagem da escola	Questionários PD Agrupamento
	• No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal	Questionários Outro PND 2º e 3º CEB
	• O pessoal não docente raramente falta	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
• *Esforço efetuado pelos docentes na procura de responder sempre às necessidades dos alunos e comunidade educativa (PD)* • *Reconhecimento da competência por parte da direção (PD)* • *Todos procuram contribuir para a boa imagem da escola, quer através do tipo de ensino quer através de atividades que aproximem a comunidade da escola (PD)* • *Disponibilidade dos elementos da direção para resolver qualquer problema/questão que surge (PND)*		

Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.2	• Registar como prioridade a realização de inquéritos no projeto educativo para aferição de procedimentos • O agrupamento medir periodicamente, a perceção do pessoal docente sobre os vários aspetos do seu funcionamento	Grelha AA 1º CEB Questionários PD Agrupamento
	• Afetar uma maior quantidade de assistentes operacionais às escolas do agrupamento	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos 2º e 3º CEB
	• A participação do pessoal não docente na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno	
	• Promover formação adequada para o desempenho profissional e pessoal do pessoal não docente	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
• *A escola deve criar maneiras de aferir a perceção dos docentes relativamente à escola e aos seus processos (PD)*		

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	• A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa	Grelha AA 2º e 3º CEB (relatórios de inquéritos aplicados pela avaliação externa) Questionários PD Agrupamento
	• A opinião dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social é favorável	Questionários Assistentes Técnicos 2º e 3º CEB
8.2	• A boa recetividade da comunidade às atividades realizadas pelo agrupamento • A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas na escola	Grelha AA 1º CEB (panfletos/informações em suporte de papel e digital, portal do agrupamento, plataforma moodle) Questionários PD Agrupamento
	• O agrupamento garante a igualdade de oportunidades a todos os alunos	Questionários PD Agrupamento
	• O agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.2	• A boa integração dos alunos de etnias e nacionalidades diferentes	Grelha AA 1º CEB Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
• *A escola tem um impacto positivo na comunidade (PD)* • *Igualdade para todos os alunos. Solidariedade e apoio nos alunos mais necessitados. (PD)* • *Iniciativas para o envolvimento da comunidade educativa nas atividades do agrupamento (PD)*		

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
8.1	• Maior divulgação no projeto educativo sobre a cultura local e regional	Grelha AA 1º CEB
	• Cerca de 45% dos assistentes operacionais não sabem se a opinião dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social é favorável (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
8.2	• Maior equidade no acesso a equipamentos/ materiais nas três escolas	Grelha AA Agrupamento
	• Aumentar a ligação com comunicação social locais/regionais para divulgação das atividades do agrupamento • Cerca de 45% do pessoal não docente não sabe se os meios de comunicação social locais/regionais divulgam regularmente as atividades do agrupamento (melhorar a divulgação de informação)	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND 2º e 3º CEB
	• Cerca de 45% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
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	• Os relatórios de reflexão das coordenações de ano (atas de departamento) • A maioria do pessoal docente considera que as estratégias adotadas no agrupamento foram adequadas à consecução dos resultados enunciados no Projeto Educativo	Grelha AA 1º CEB (plano de melhorias TEIP, horários de apoios educativos/coadjuvação, metodologia fénix, projeto TEIP) Questionários PD Agrupamento
	• A melhor organização interna na análise, otimizando processos (monitorização de resultados) • A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos	Grelha AA 1º CEB (portal do agrupamento, plataforma Moodle, email institucional, memorandos das reuniões, plano de melhorias TEIP) Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.2	• A participação dos alunos nas atividades extracurriculares • A participação dos alunos nas atividades desenvolvidas (clubes, desporto escolar, etc.) melhora as suas competências psicossociais	Grelha AA 2º e 3º CEB (ausência de ocorrências disciplinares dos alunos envolvidos nas diversas atividades de oferta formativa) Questionários PD Agrupamento
	• A análise/relatórios dos apoios educativos • A avaliação dos resultados efetuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados	Grelha AA 1º CEB (listagem de alunos em apoio educativo, distribuição horária dos apoios educativos pelas turmas, articulação do prof. titular de turma com o prof. de apoio educativo, metodologia Fénix, apoio em coadjuvação) Questionários PD Agrupamento
	• Os relatórios do GAAF e de autoavaliação do agrupamento demonstram que a escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar	Grelha AA 1º CEB (relatório de autoavaliação do agrupamento)
	• A monitorização das faltas e atrasos do pessoal docente	Grelha AA 2º e 3º CEB (mapas de faltas dos professores) Questionários PND Agrupamento
	• A maioria do pessoal não docente considera que o agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço	Questionários Assistentes Técnicos e Operacionais 2º e 3º CEB

Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *A melhoria da organização interna do agrupamento (PD)*
- *A escola tem procurado refletir sobre os resultados das avaliações (PD)*
- *A obrigatoriedade de passar o cartão da escolar à entrada e à saída, de modo a controlar a assiduidade do pessoal (PND)*

Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.1	• Melhorar os resultados da avaliação externa (4º ano) comparativamente com a média nacional	Grelha AA 1º CEB
	• As ações de partilha de resultados com outros agrupamentos • A maioria do pessoal não docente não sabe se o agrupamento promove ações de partilha de boas práticas com outros agrupamentos (melhorar a divulgação de informação)	Grelha AA 2º e 3º CEB Questionários PND 2º e 3º CEB
	• A maioria do pessoal não docente não sabe se o agrupamento atingiu os objetivos previstos no Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Questionários Assistentes Operacionais 1º CEB
9.2	• Subir/melhorar no "ranking" nacional	Grelha AA Agrupamento
	• Aumentar a segurança e disciplina	Grelha AA 2º e 3º CEB
	• Aumentar a média das classificações dos alunos nas provas finais	Grelha AA 1º CEB
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
Nada a assinalar		

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente processo de autoavaliação verificou-se um nível de participação muito satisfatório dos vários elementos da comunidade educativa. No entanto, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação do 2º e 3º CEB para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

Os resultados dos questionários foram positivos, principalmente dos alunos e pais/encarregados de educação do agrupamento. Por outro lado, determinadas áreas de funcionamento e desempenho do agrupamento tiveram resultados menos positivos de acordo com a opinião de alguns inquiridos, principalmente do pessoal não docente do agrupamento.

Contudo, no caso do pessoal não docente do 1º CEB e do outro pessoal não docente do 2º e 3º CEB, um elevado número de indicadores não foi contemplado no diagnóstico devido ao desvio padrão que relevou uma dispersão de respostas elevada, com resultados inconclusivos.

A EAA foi rigorosa na identificação de evidências existindo homogeneidade entre as pontuações na maioria dos critérios de avaliação. Importa salientar que existiu com alguma frequência uma correspondência entre a opinião dos inquiridos e a avaliação efetuada pela EAA.

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

- A diversificação na oferta de atividades e cursos complementares
- As atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto TEIP (território educativo de intervenção prioritária)
- A articulação do coordenador de departamento com outras estruturas (1º CEB)
- O apoio e divulgação às iniciativas de índole formativa e cultural
- As reuniões de coordenação de ano e as reuniões de articulação com o 2º ciclo e o Projeto Fénix
- Os protocolos/parcerias estabelecidas com diversas entidades locais
- A eficácia dos meios de comunicação com a comunidade educativa
- A elaboração de documentos de análise dos resultados internos e externos e plano de melhorias TEIP
- A avaliação formativa
- A coadjuvação que contribui para o sucesso escolar dos alunos

- O elevado nível de satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação do agrupamento
- A boa imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida
- A participação dos alunos nas atividades extracurriculares

Quanto às oportunidades de melhoria destacamos o seguinte:

- Ações de formação para pessoal não docente em função das suas necessidades
- Envolvimento do pessoal não docente
- Otimizar articulação vertical do currículo das diversas disciplinas (2º e 3º CEB)
- Definir tempos comuns nos horários dos professores com o objetivo de facilitar o trabalho conjunto ao nível da didática e da avaliação de cada disciplina
- Promover uma maior participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão
- Criar parcerias com a comunidade escolar
- Criar fontes alternativas de financiamento
- Melhorar as instalações físicas para oferta de atividades interativas com recursos tecnológicos
- Melhorar a articulação entre ciclos
- Criação de gabinete de mediação disciplinar
- Prever momentos de supervisão pedagógica a todo o pessoal docente
- Melhorar a divulgação do Projeto Educativo e do Regulamento interno
- Exigir mais qualidade das refeições no refeitório à empresa fornecedora
- Afetar uma maior quantidade de assistentes operacionais às escolas do agrupamento
- Melhorar os resultados da avaliação externa (4º ano) comparativamente com a média nacional
- Subir/melhorar no "ranking" nacional
- Aumentar a segurança e disciplina (2º e 3º CEB)

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

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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