

# Relatório de Auto-Avaliação

---

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS MATILDE ROSA ARAÚJO (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



### **Equipa de Auto-Avaliação da CAF:**

Ana Maria Conceição N. Ferreira Calado, David João Xavier, Débora Teixeira, Elisabete Silva Santos, Isabel Maria Garcia Montanha, Maria Antonieta Pinto Q. Meireles, Maria de Lurdes Bettencourt, Maria Edite Marques de Andrade Leal, Paulo Jorge Ribeiro Doroana, Suzete Filomena Roncon,

### **Consultoria externa:**

Another Step, Lda.

Abril de 2011

## ÍNDICE GERAL

<b>ÍNDICE DE SIGLAS.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS .....</b>	<b>12</b>
<b>2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA .....</b>	<b>14</b>
2.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	14
2.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO .....	15
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO .....	16
2.3.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i> .....	16
2.3.2 <i>Questionários</i> .....	19
<b>3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	22
3.1.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i> .....	22
3.1.2 <i>Questionários</i> .....	23
3.1.2.1 Níveis de participação .....	23
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	25
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente .....	30
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.....	35
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	37
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA .....	37
3.2.1 <i>Introdução</i> .....	37
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i> .....	39
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i> .....	43
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i> .....	47
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i> .....	50
3.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i> .....	55
3.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i> .....	59
3.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i> .....	64
3.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i> .....	67
3.2.10 <i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i> .....	69
<b>4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA) .....</b>	<b>72</b>

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA (BASEADO NOS LIVROS DE ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS) .....</b>	<b>74</b>

## Índice de Siglas

AA – Auto-Avaliação

AM - Acção 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 Opiniões

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Auto-Avaliação

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

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

IGE – Inspeção Geral da Educação

PAM – Plano de Acções de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projecto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

## *Índice de Figuras*

Figura 1 - Qualidade nas escolas.....	9
Figura 2 - Amigo Crítico .....	11
Figura 3 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP.....	12
Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE .....	13
Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação .....	14
Figura 6 - Cronograma do projecto .....	16
Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA .....	17
Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006).....	18
Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006.....	18
Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND .....	20
Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação .....	20

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Auto-avaliação do agrupamento.....	22
Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB.....	23
Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB.....	24
Gráfico 4 - Taxa de adesão da educação pré-escolar.....	24
Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB.....	25
Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB.....	25
Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar.....	26
Gráfico 8 - Antiguidade dos docentes do 2º e 3º CEB.....	26
Gráfico 9 - Antiguidade dos docentes do 1º CEB.....	26
Gráfico 10 - Antiguidade dos docentes da educação pré-escolar.....	27
Gráfico 11 - Caracterização do género dos docentes do 2º e 3º CEB.....	27
Gráfico 12 - Caracterização do género dos docentes do 1º CEB.....	28
Gráfico 13 - Caracterização do género dos docentes da educação pré-escolar.....	28
Gráfico 14 - Habilitações académicas do pessoal docente do 2º e 3º CEB.....	29
Gráfico 15 - Habilitações académicas do pessoal docente do 1º CEB.....	29
Gráfico 16 - Habilitações académicas do pessoal docente da educação pré-escolar.....	29
Gráfico 17 - Médias das classificações do pessoal docente do agrupamento por critério.....	30
Gráfico 18 - Caracterização etária do pessoal não docente do 2º e 3º CEB.....	31
Gráfico 19 - Caracterização etária do pessoal não docente do 1º CEB.....	31
Gráfico 20 - Caracterização etária do pessoal não docente da educação pré-escolar.....	31
Gráfico 21 - Antiguidade do pessoal não docente do 2º e 3º CEB.....	32
Gráfico 22 - Antiguidade do pessoal não docente do 1º CEB.....	32
Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente da educação pré-escolar.....	33

Gráfico 24 - Caracterização do género do pessoal não docente do 2º e 3º CEB .....	33
Gráfico 25 - Caracterização do género do pessoal não docente do 1º CEB.....	33
Gráfico 26 - Caracterização do género do pessoal não docente da educação pré-escolar.....	34
Gráfico 27 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º CEB....	34
Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério .....	35
Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos .....	36
Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação .....	36
Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério .....	37

## Introdução

### *Enquadramento*

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de atenção e debate na Administração Pública Portuguesa, particularmente nas escolas.

Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se reflectem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas.

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

Em Portugal, a preocupação com a auto-avaliação e com a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

É com o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, ao introduzir o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação, começa a ser evidenciada a importância da avaliação das escolas.

No entanto, 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 lhes é colocado o desafio da avaliação e a pertinência da procura do caminho para a Excelência e melhoria contínua.

A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos.

Com 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 surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Director para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de auto-regulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objectivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas, reflectindo-se nos documentos estruturantes da escola.

Na figura seguinte está representada a perspectiva legalista da Avaliação e Qualidade nas escolas:



Figura 1 - Qualidade nas escolas

Em Portugal, encontramos várias iniciativas de auto-avaliação e têm sido dados alguns passos importantes no que concerne à introdução da Qualidade e práticas de auto-regulação na escola com o objectivo da aprendizagem e maturidade organizacional.

A adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de auto-avaliação exemplifica o reconhecimento, por parte dos actores educativos, da função que esta tem no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais.

O Agrupamento de Escolas Matilde Rosa Araújo é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objectivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

### *Objectivos da auto-avaliação nas Instituições Educativas*

A auto-avaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e no que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efectiva melhoria continuada (Alaíz, Góis, & Gonçalves, 2003).

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;

- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

O processo de auto-avaliação implica um planeamento adequado de toda a actividade da escola numa perspectiva de gestão escolar de excelência, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível de cada escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

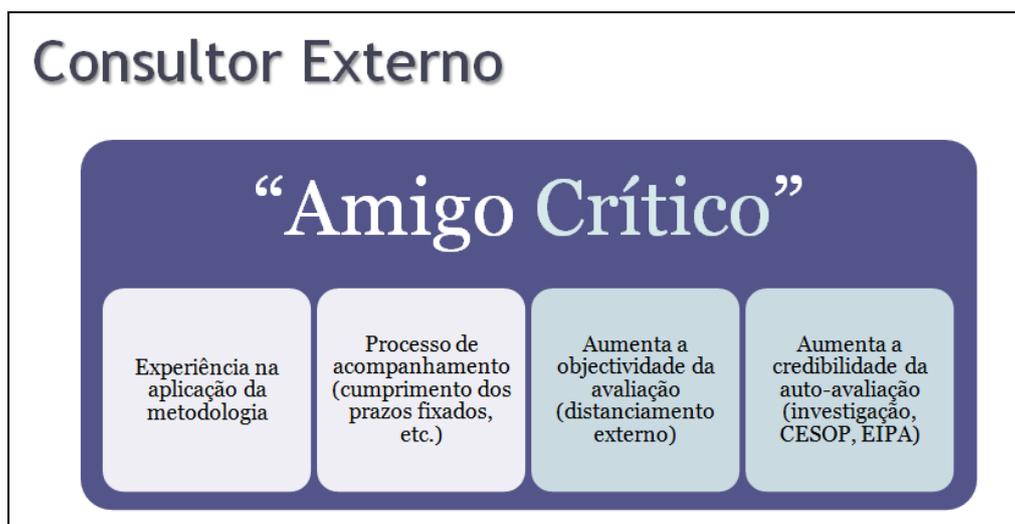
Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão do Agrupamento de Escolas Matilde Rosa Araújo, está a ser implementada pela primeira vez a *Common Assessment Framework*, a partir de agora designada por CAF, com vista à melhoria contínua do agrupamento, satisfazendo as necessidades do pessoal docente e do pessoal não docente (PD e PND), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

No entanto, fazemos aqui eco das palavras de Clímaco (2007, p. 32), a propósito dos relatórios de avaliação e auto-avaliação:

Concordar com quase tudo o que os relatórios contêm não é o mais importante. O que mais interessa é fazer deste documento uma oportunidade para discutir, esclarecer, comparar, comentar ideias, projectos e acções, rever estratégias. Em síntese, para promover aprendizagem profissional e organizacional. Considerando as escolas como organizações onde a cultura de avaliação está profundamente enraizada e onde existem hábitos de utilização sistemática de feedback aos alunos para que, percebendo onde falharam, saibam onde e como superar dificuldades nas suas aprendizagens, espera-se que as escolas saibam aplicar, à organização e a todos os adultos envolvidos, as mesmas técnicas de reforço das aprendizagens e motivações profissionais para estímulo de melhores desempenhos individuais e colectivos.

### *Amigo crítico*

A auto-avaliação é um processo interno, mas a intervenção de agentes externos tem-se revelado fundamental para uma maior objectividade da avaliação. Para este efeito, as escolas têm recorrido a uma equipa de consultores externos com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa, tal como apresenta a *figura 2*.



**Figura 2 - Amigo Crítico**

O papel do consultor externo centra-se nas funções de apoio e assessoria e, define-se nas seguintes tarefas:

- Organizar/orientar o processo de auto-avaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação (EAA);
- Definir a estratégia a seguir para a implementação do modelo CAF e a forma de a implementar, em conjunto com a Equipa;
- Propor uma calendarização para todo o processo de auto-regulação;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, Grelha de Auto-Avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a Grelha de Auto-Avaliação (GAA);
- Realizar sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação em articulação com a EAA;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional à comunidade em conjunto com a EAA;
- Acompanhar a implementação das acções de melhoria;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção de desvios;
- Acompanhar na preparação do dossier para solicitação à Associação Portuguesa para a Qualidade APQ) da auditoria para concessão do *Committed to Excellence in Europe*.

## 1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

A CAF é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ajustada à realidade da Administração Pública, que permite a auto-avaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspectiva de melhoria contínua.

A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia. Em Portugal a CAF recebeu a designação de “Estrutura Comum de Avaliação”.

Esta ferramenta apresenta-se como um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

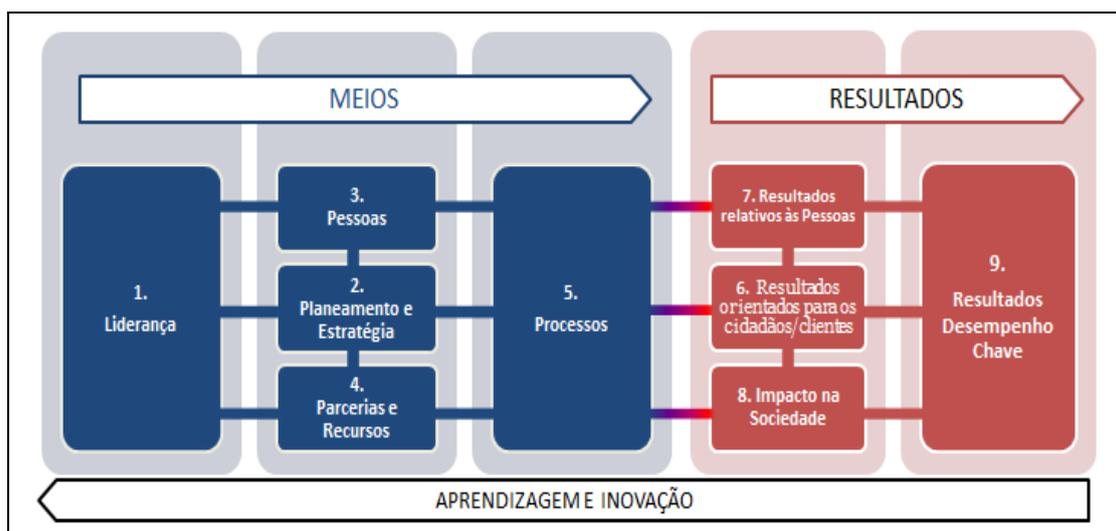


Figura 3 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das escolas, neste âmbito, e de acordo com o modelo *CAF & Education* (já disponibilizado no site do EIPA).

A CAF como um modelo de excelência nas escolas, tem como objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;

- Gerir por processos, em que cada actividade traga valor acrescentado para a Escola;
- Satisfazer os alunos e os pais/encarregados de educação (cidadão-cliente), e outras partes interessadas.

A utilização do Modelo CAF permite à escola implementar uma metodologia de auto-regulação, isto é:

- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Plano de Acções objectivando a melhoria contínua.
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Para além das escolas com a implementação da CAF actuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, a auto-avaliação também lhes permite gerir a pressão da avaliação externa institucional, quer antecipando a identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção-Geral da Educação). A auto-avaliação é ainda um excelente instrumento de “marketing” da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objectivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação (IGE), pois contempla aspectos comuns (*figura 4*):

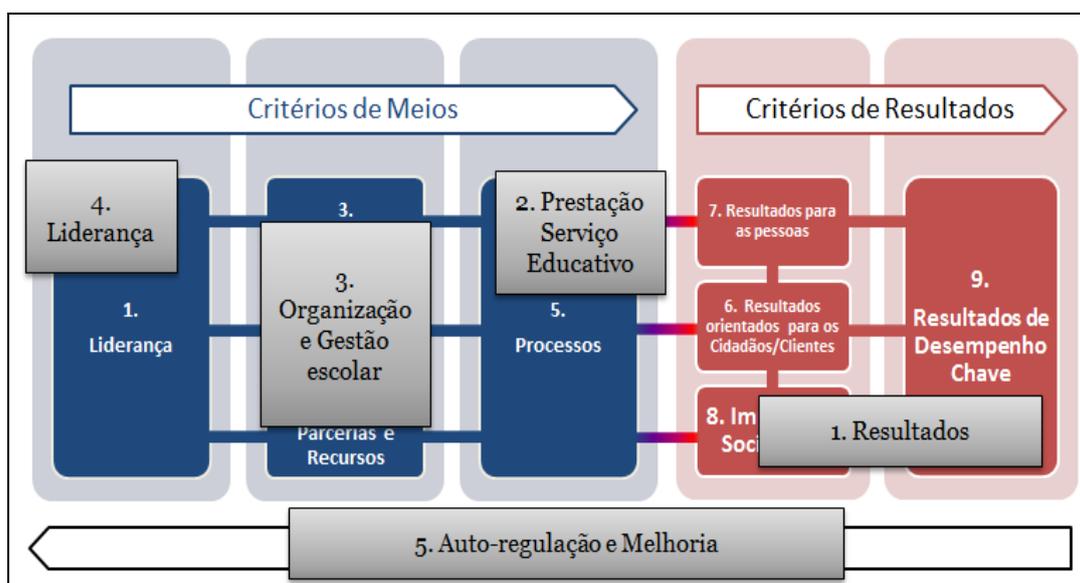


Figura 4 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

## 2 Instrumentos e metodologia adoptada

### 2.1 Equipa de Auto-Avaliação

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de auto-avaliação constituída por elementos internos da comunidade educativa e conta com o apoio da consultoria externa que assume funções de “amigo crítico”, formação e validação da aplicação do modelo.

A figura seguinte ilustra a composição de uma Equipa de Auto-Avaliação:

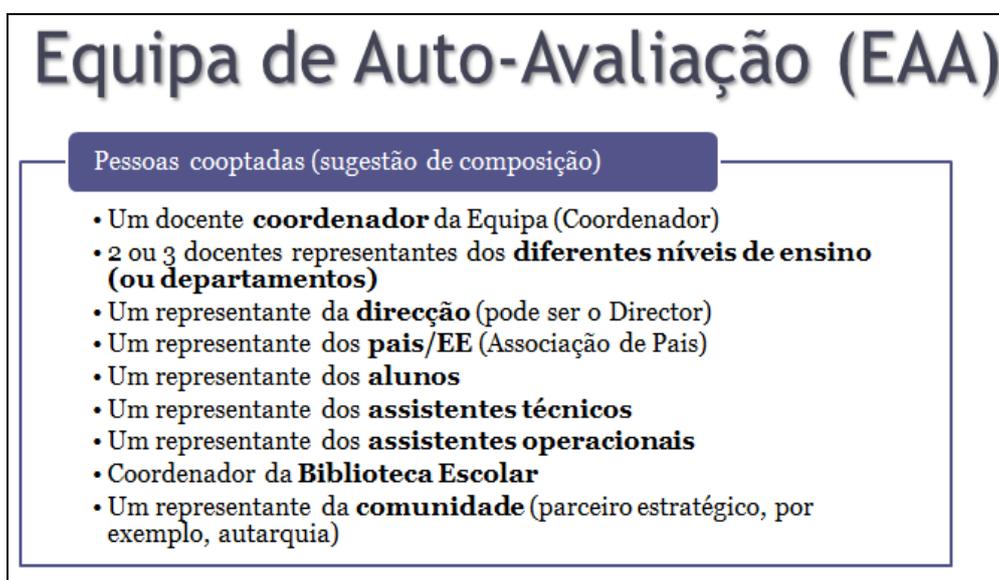


Figura 5 - Exemplo da constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação

A EAA do Agrupamento de Escolas Matilde Rosa Araújo é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa
  - Isabel Maria Garcia Montanha (3º Ciclo)
- Representante da Direcção
  - Paulo Jorge Ribeiro Doroana
- Representantes do pessoal docente
  - Maria Antonieta Pinto Q. Meireles (1º Ciclo)
  - Ana Maria Conceição N. Ferreira Calado (2º Ciclo)
- Representantes do pessoal não docente
  - Suzete Filomena Roncon (Assistente técnico)
  - Elisabete Silva Santos (Assistente operacional)
- Coordenadora da Biblioteca Escolar
  - Maria Edite Marques de Andrade Leal

- Representante dos alunos
  - Débora Teixeira
- Representantes dos pais/encarregados de educação
  - David Xavier
- Parceiros
  - Maria de Lurdes Bettencourt (Autarquia)

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, o Agrupamento de Escolas Matilde Rosa Araújo recorreu a consultoria externa da empresa Another Step, Lda.

## 2.2 Cronograma do Projecto

O processo de auto-avaliação impõe um planeamento adequado de toda a actividade do agrupamento, através de processos de melhoria contínua, ao ritmo possível do agrupamento e em função dos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

A metodologia utilizada no Agrupamento de Escolas Matilde Rosa Araújo, que teve início em Junho de 2010, desenrolou-se da seguinte forma:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- b) Reuniões da EAA, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao PD e PND sobre os objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação);
- e) Preenchimento das GAA pela EAA, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;
- g) Elaboração do Diagnóstico Organizacional do Agrupamento com base nos questionários recolhidos e nas GAA;
- h) Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna, realizada no agrupamento, e das acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto do Agrupamento de Escolas Matilde Rosa Araújo é ilustrado na figura seguinte:

Acções	Jun./Jul.	Ago./Set.	Out.	Nov.	Dez./Jan.	Fev.	Mar.	Abr./Mai.
1. Constituição da equipa de auto-avaliação	■							
2. Explicação do modelo à equipa auto-avaliação	■							
3. Elaboração dos indicadores e construção dos respectivos questionários		■	■	■				
4. Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários					■			
5. Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação						■	■	
6. Tratamento estatístico							■	
7. Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional								■
8. Discussão dos resultados								■
9. Identificação das acções de melhoria								■
10. Decisão da candidatura APQ								■
11. Apresentação dos resultados ao PD e PND								■

Figura 6 - Cronograma do projecto

## 2.3 Instrumentos de avaliação

### 2.3.1 Grelha de Auto-Avaliação

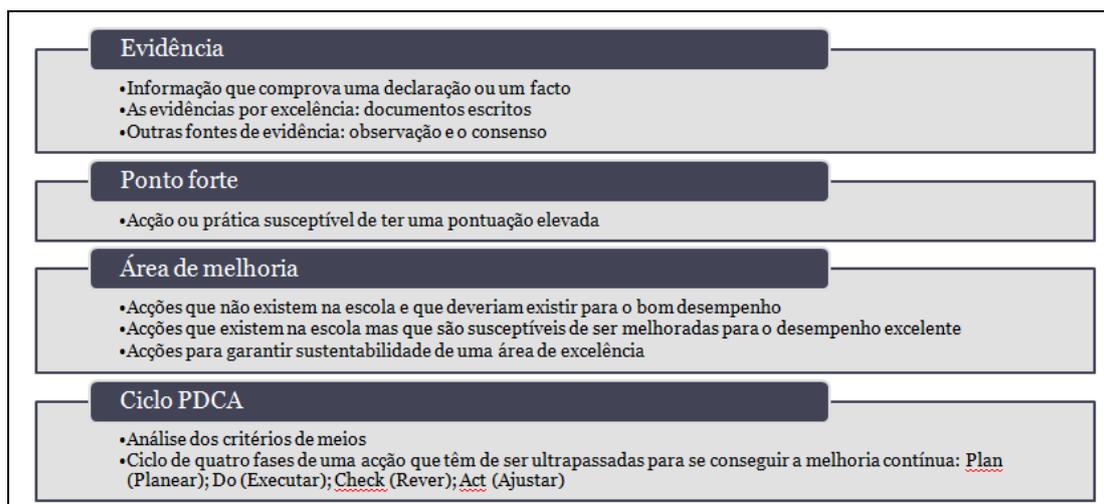
A (GAA) baseia-se no modelo disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Tendo como fonte alguns indicadores já disponibilizados pelo European Institute of Public Administration (EIPA), fez-se uma abordagem por critérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais importantes para o caso do agrupamento. Isso permitirá o *bench learning*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de acções de melhoria.

A GAA é um instrumento que contempla todos os indicadores seleccionados pela EAA, consistindo no reconhecimento, dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho do agrupamento. Tem por base de trabalho a identificação de boas práticas e as respectivas evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento das Grelhas de Auto-Avaliação atribuindo-se uma pontuação, devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual, a equipa chega a um resultado final que reflecte a sua avaliação sobre todos os critérios e subcritérios.

Para o preenchimento das Grelhas de Auto-Avaliação a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento do agrupamento e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas, devem ser concretas e objectivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão do agrupamento.

A equipa deve ter presente alguns conceitos chave para o preenchimento das Grelhas de Auto-Avaliação, sendo eles:



**Figura 7 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA**

O sistema de pontuação utilizado é o sistema de pontuação clássico do modelo CAF, com as devidas alterações adaptadas às escolas:

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

Figura 8 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006)

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

Figura 9 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

A atribuição de uma pontuação a cada critério e subcritério do modelo CAF tem 4 objectivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da instituição educativa;
- Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

### 2.3.2 Questionários

Quando uma organização introduz mudanças, torna-se necessário planear o modo como esta irá informar aqueles que, directa ou indirectamente, irão ser afectados pela mudança.

Os objectivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Explicar o processo de inquirição;
- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da auto-avaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da auto-avaliação.

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao Projecto CAF, é crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Com efeito, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da auto-avaliação, quer das suas implicações no agrupamento, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos. Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da auto-avaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a auto-avaliação e isso é conseguido com o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade do agrupamento conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho do agrupamento e aferir o seu grau de satisfação e de motivação para as actividades que desenvolvem.

O modelo de questionários lançados no agrupamento resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP e elaborado pelo EIPA.

Os questionários aplicados ao pessoal docente e ao pessoal não docente são questionários abrangentes que permitem aferir conclusões sobre o nível de desempenho do agrupamento e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados (*figura 8*):

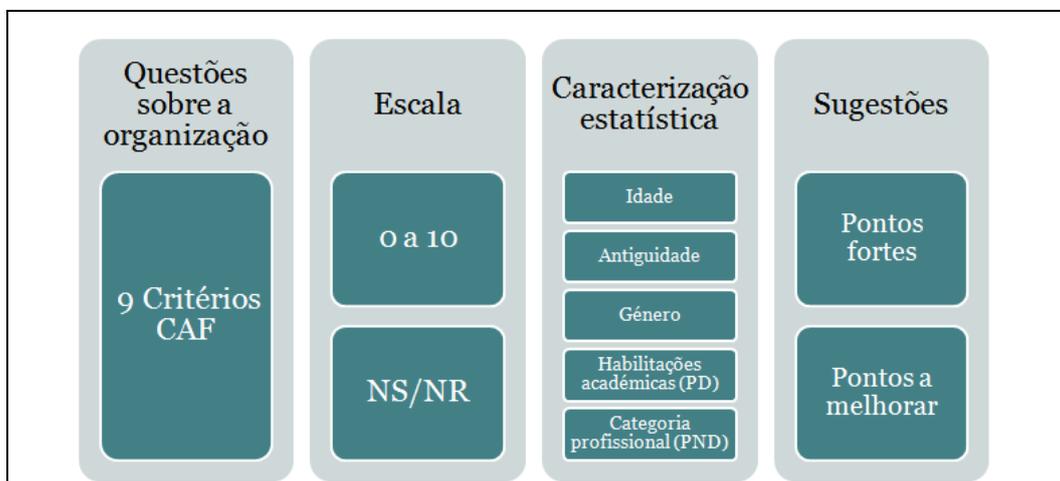


Figura 10 - Estrutura do questionário do PD e PND

Os questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação são questionários direccionados para o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*, que têm a seguinte estrutura:

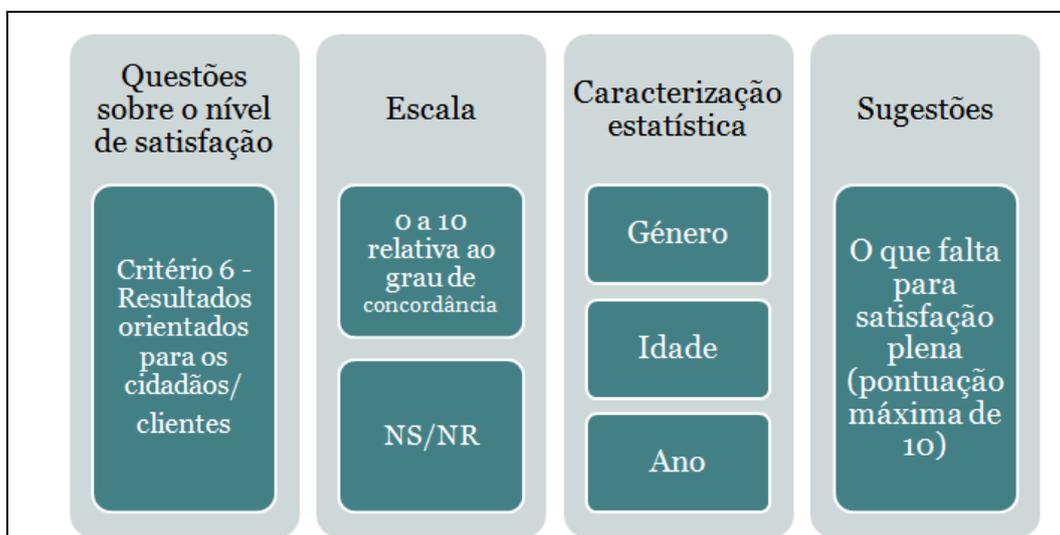


Figura 11 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

Foram distribuídos questionários em formato papel aos pais/encarregados de educação. Aos alunos, PD e PND a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários on-line.

Os questionários foram aplicados ao universo do pessoal docente, pessoal não docente e alunos. Aos pais/encarregados de educação, foram aplicados através de uma amostra representativa, cuja selecção foi realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma que todos tivessem a mesma oportunidade de serem seleccionados.

Todo o processo de inquirição e tratamento de dados garantiu a confidencialidade da identidade dos respondentes.

O tratamento estatístico dos questionários é da responsabilidade exclusiva dos consultores externos e do CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião, Universidade Católica Portuguesa) que asseguram todo o processo. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa. Deste modo pretende-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

### 3 Apresentação dos resultados da Auto-Avaliação

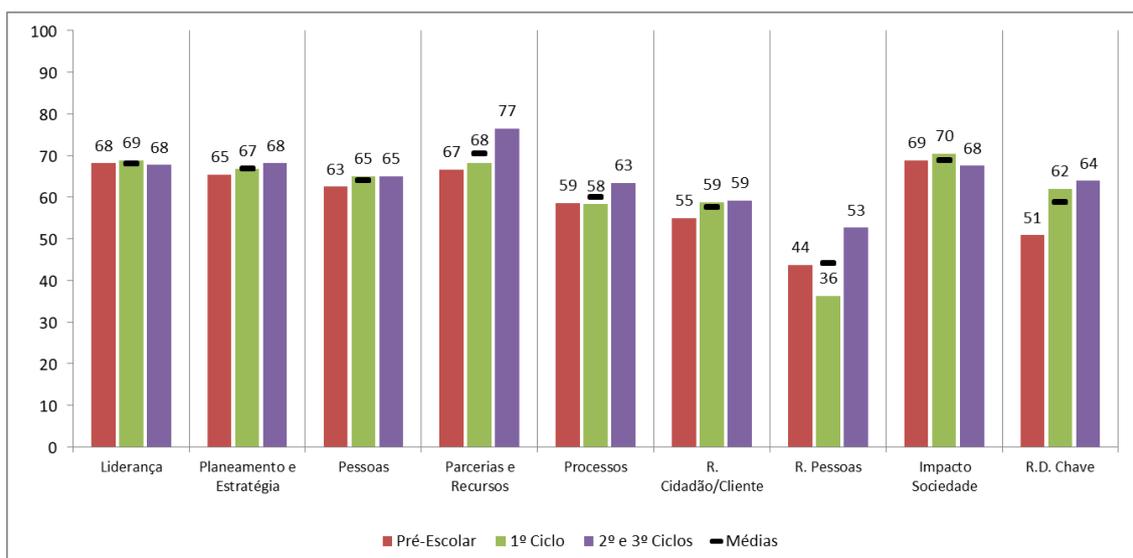
Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa e qualitativa dos mesmos, de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos. No que se refere às Grelhas de Auto-avaliação e aos inquéritos, os resultados e dados apurados são apresentados por ciclo de ensino.

#### 3.1 Análise quantitativa

##### 3.1.1 Grelha de Auto-Avaliação

A EAA preencheu as Grelhas de Auto-Avaliação onde analisou os indicadores contemplados para análise dos diferentes critérios e subcritérios da CAF.

Em resumo, os resultados de avaliação do agrupamento através das diferentes dimensões da CAF podem ser observados nos gráficos seguintes<sup>1</sup>:



**Gráfico 1 - Resultados das Grelhas de Auto-avaliação do agrupamento**

A análise por critério da CAF, permite concluir:

- Verifica-se uma ligeira oscilação nas classificações atribuídas pela EAA, nomeadamente no critério 7 *Resultados relativos às pessoas*, onde se verificam as classificações menos elevadas;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA nos critérios de meios, as ações desenvolvidas pelo agrupamento encontram-se na fase de Revisão/Avaliação. Assim,

<sup>1</sup> A escala utilizada na grelha de auto-avaliação é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

realçamos a necessidade de aprofundar o ciclo de PDCA, promovendo os ajustamentos necessários e decorrentes dessas avaliações;

- No que diz respeito aos critérios de resultados é visível, nas evidências mobilizadas pela equipa de auto-avaliação, uma tendência de melhoria nos resultados, sendo recomendável uma maior atenção à satisfação das pessoas (pessoal docente e não docente) e dos cidadãos/clientes (pais/encarregados de educação e alunos), para além do grau de execução dos resultados chave.

### 3.1.2 Questionários

#### 3.1.2.1 Níveis de participação

Globalmente, ao nível da participação dos actores educativos, neste processo, os dados são os seguintes:

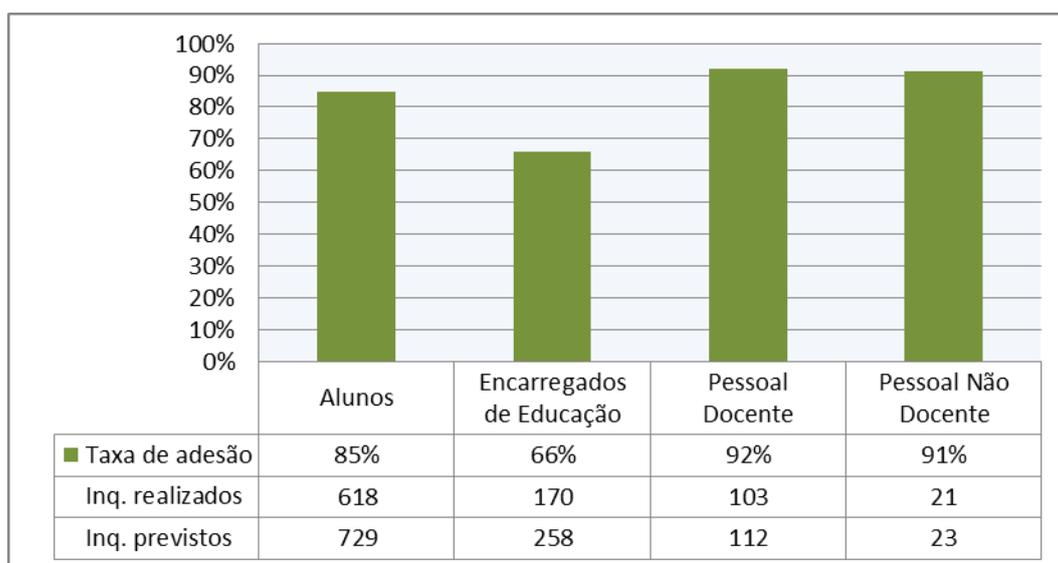


Gráfico 2 - Taxa de adesão do 2º e 3º CEB

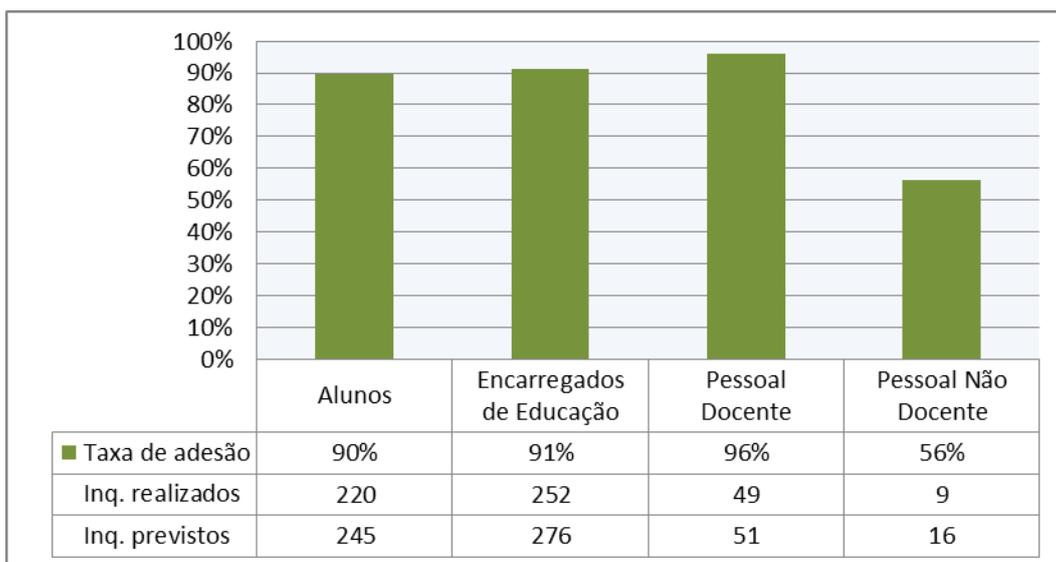


Gráfico 3 - Taxa de adesão do 1º CEB

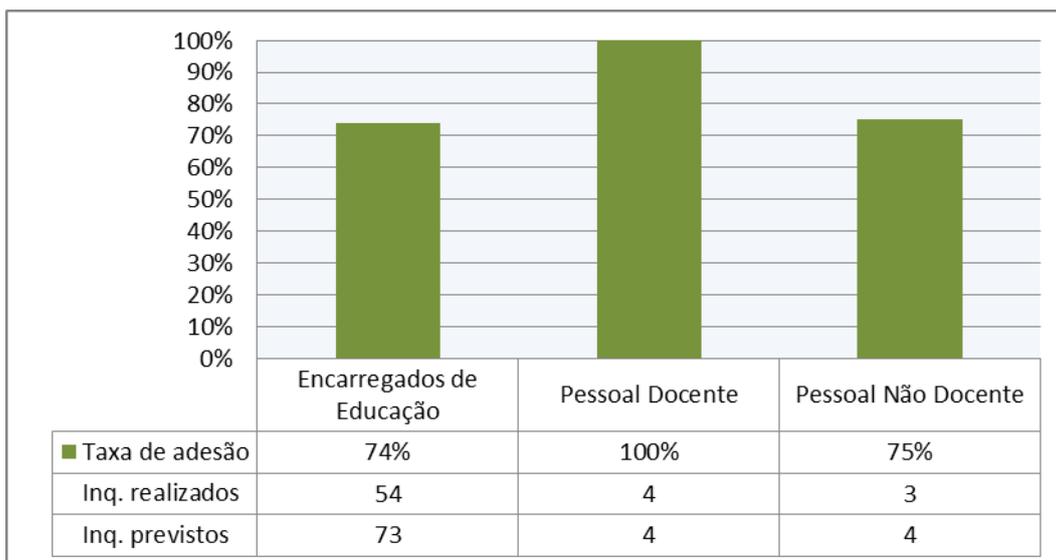
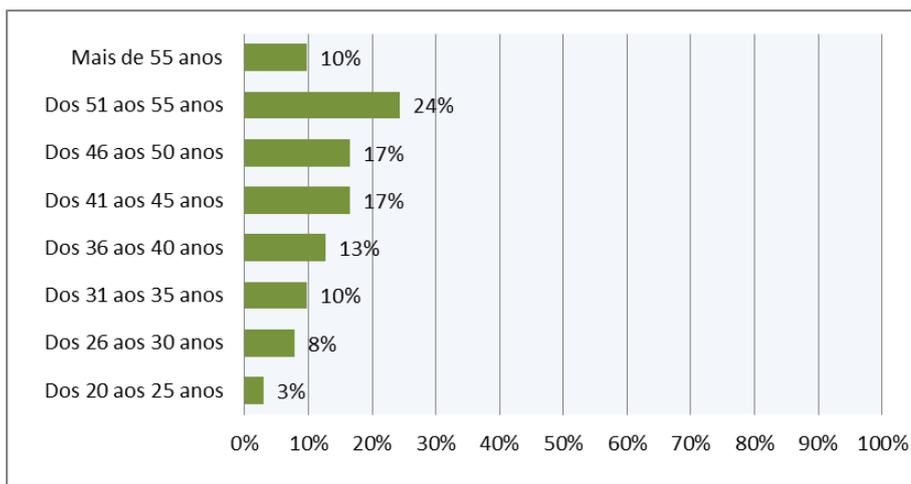


Gráfico 4 - Taxa de adesão da educação pré-escolar

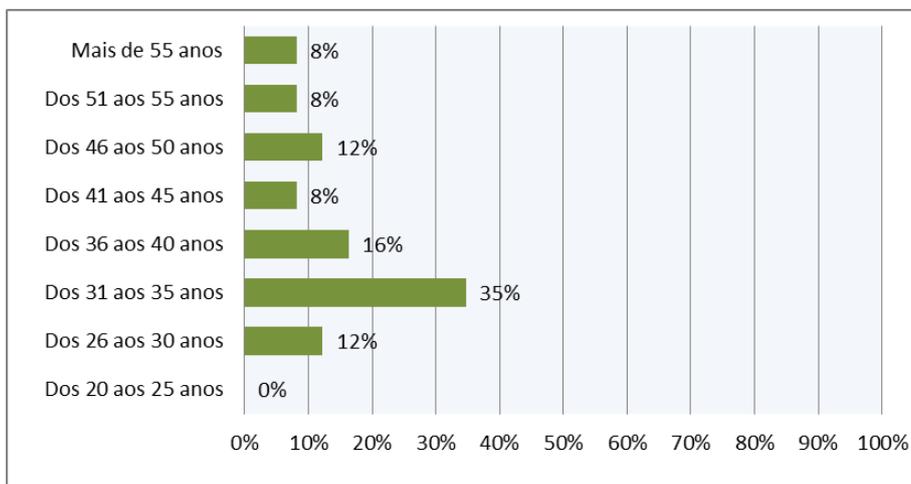
### 3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

#### 3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

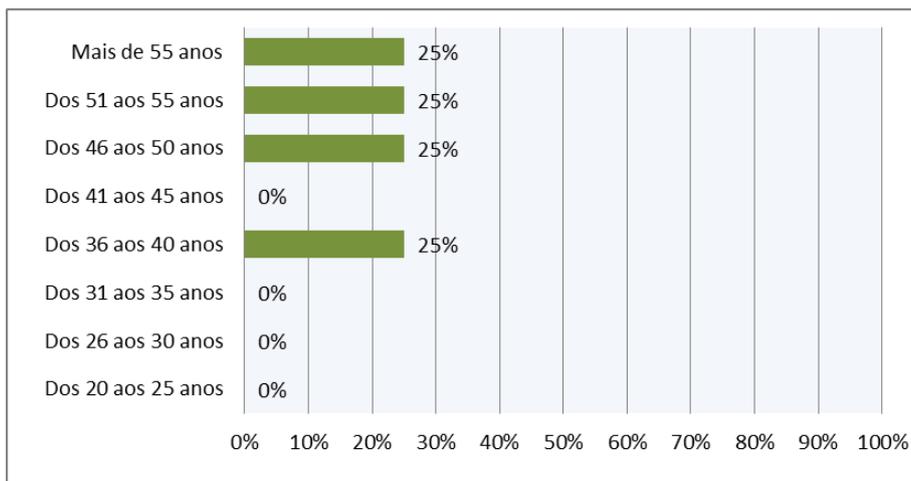
Relativamente aos docentes respondentes, foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:



**Gráfico 5 - Caracterização etária do PD do 2º e 3º CEB**

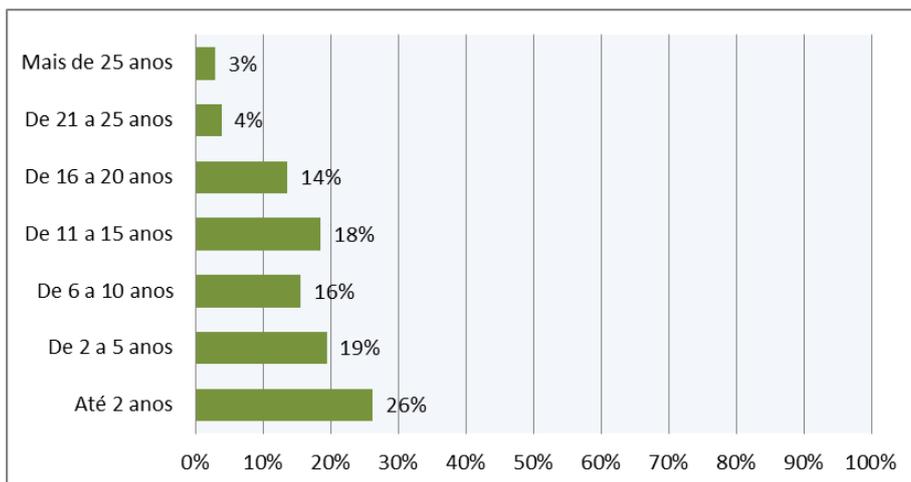


**Gráfico 6 - Caracterização etária do PD do 1º CEB**

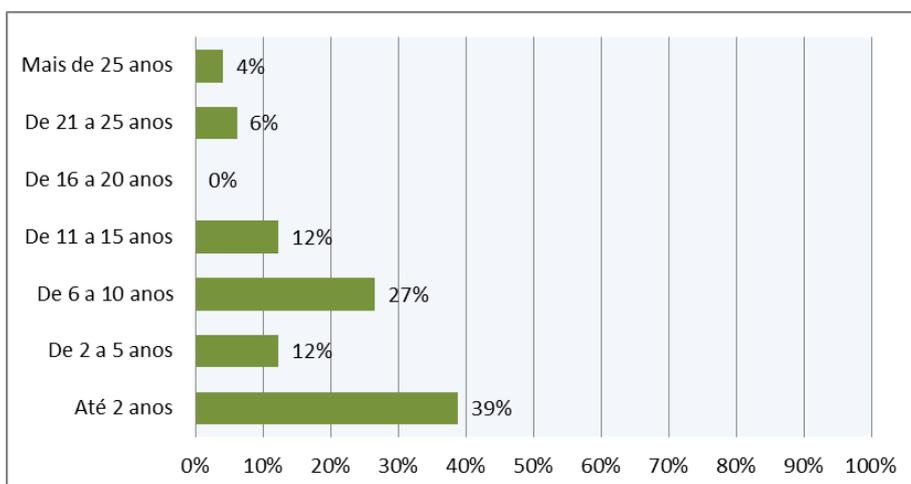


**Gráfico 7 - Caracterização etária do pessoal docente do pré-escolar**

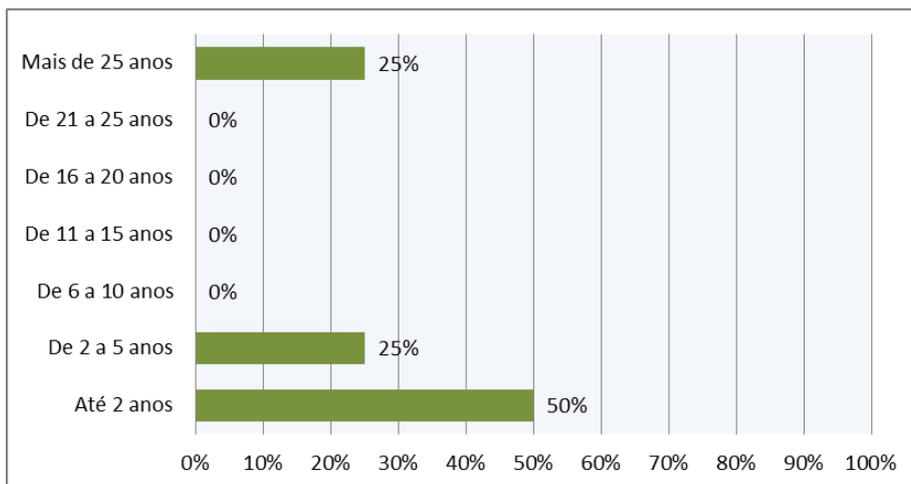
No que diz respeito à antiguidade no agrupamento, o resultado é o seguinte:



**Gráfico 8 - Antiguidade dos docentes do 2º e 3º CEB**

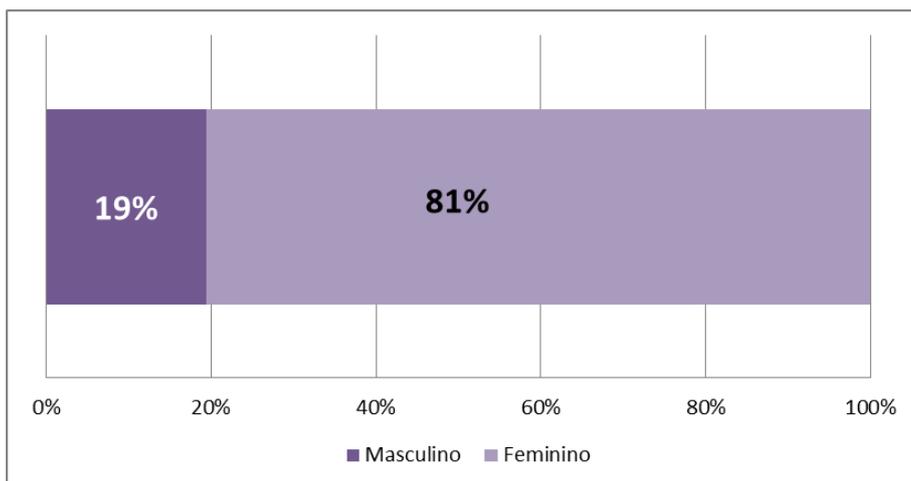


**Gráfico 9 - Antiguidade dos docentes do 1º CEB**

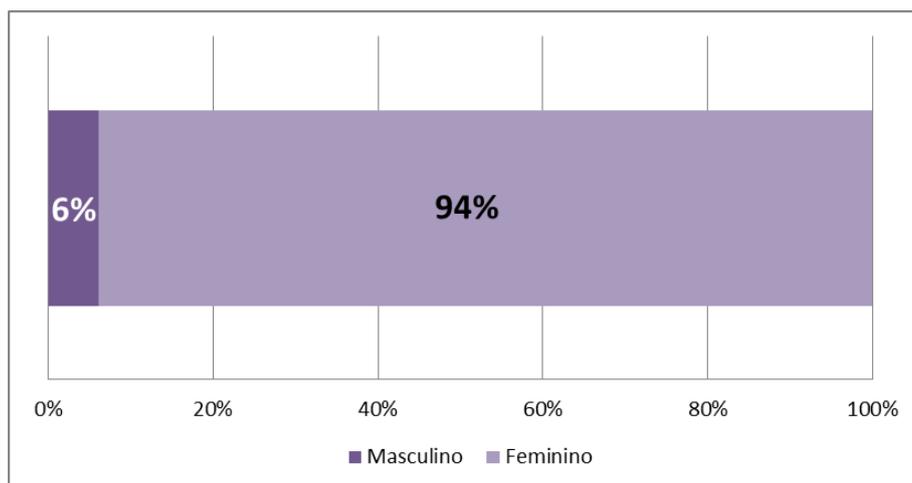


**Gráfico 10 - Antiguidade dos docentes da educação pré-escolar**

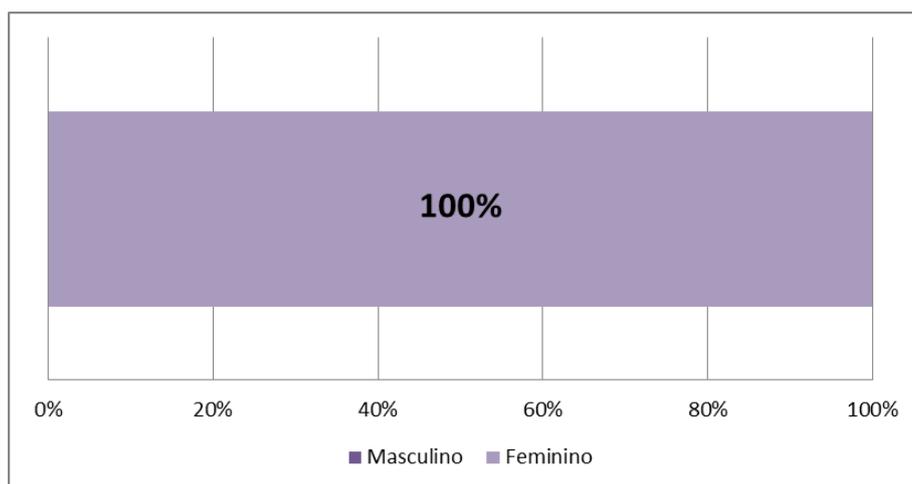
No que diz respeito à caracterização do género dos docentes, o resultado é o seguinte:



**Gráfico 11 - Caracterização do género dos docentes do 2º e 3º CEB**



**Gráfico 12 - Caracterização do género dos docentes do 1º CEB**



**Gráfico 13 - Caracterização do género dos docentes da educação pré-escolar**

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

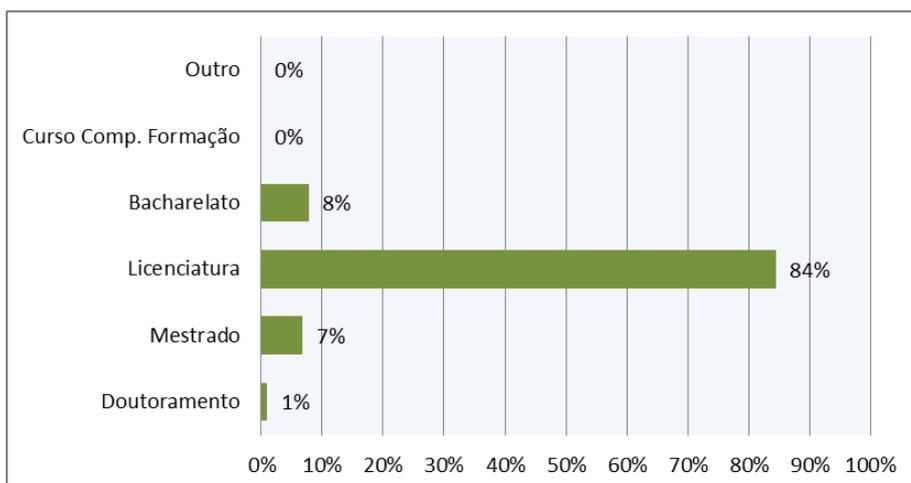


Gráfico 14 - Habilitações académicas do pessoal docente do 2º e 3º CEB

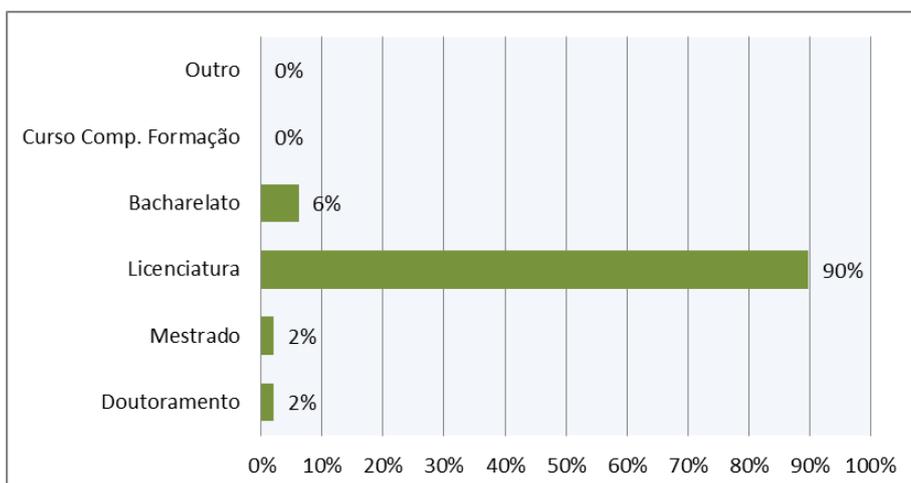


Gráfico 15 - Habilitações académicas do pessoal docente do 1º CEB

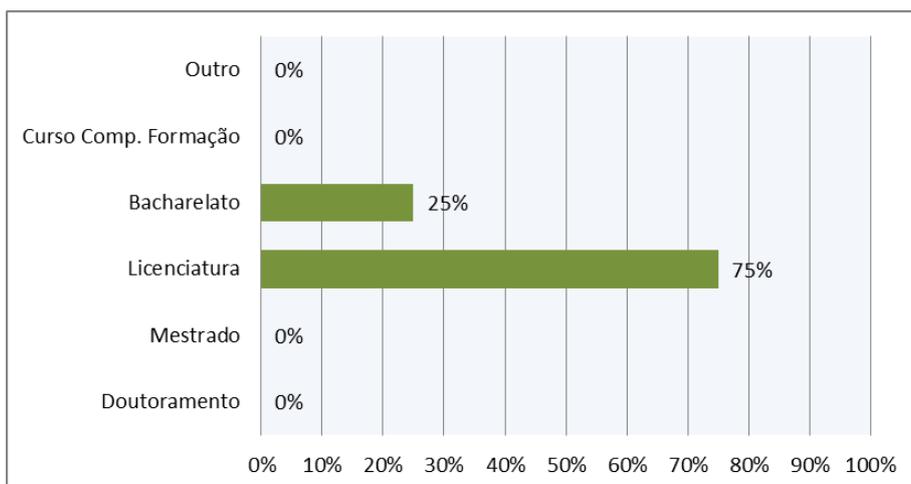
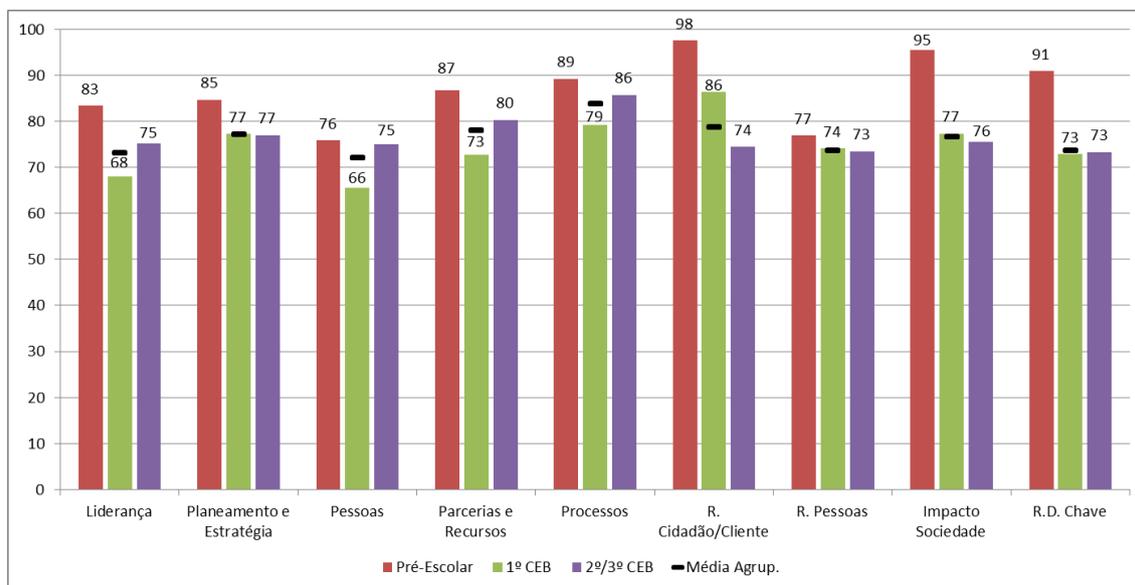


Gráfico 16 - Habilitações académicas do pessoal docente da educação pré-escolar

### 3.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal docente por critério da CAF,



**Gráfico 17 - Médias das classificações do pessoal docente do agrupamento por critério**

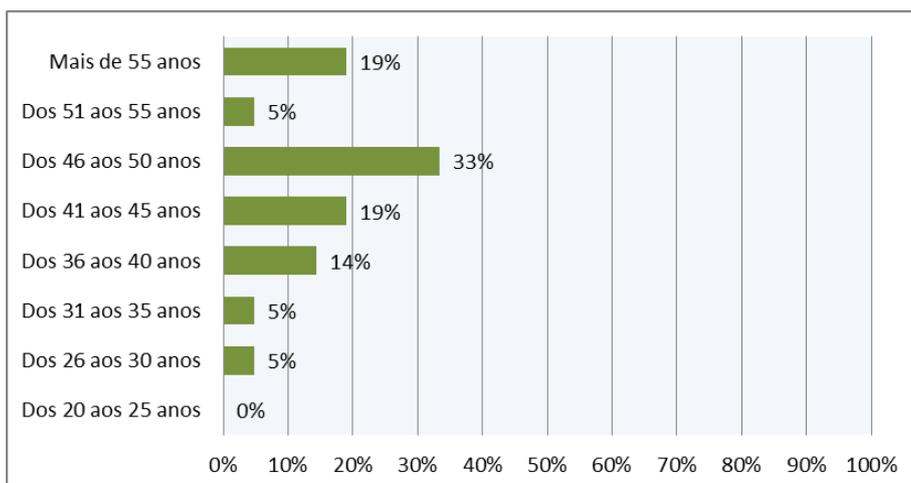
Da análise do *gráfico 17*, conclui-se:

- Globalmente existe uma avaliação muito positiva do pessoal docente do agrupamento;
- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal docente, evidencia-se, nos critérios dos meios, o 1º Ciclo com pontuações abaixo da média, ao passo que nos critérios dos resultados, essas mesmas classificações (abaixo da média) se verificam ao nível do 2º e 3º CEB.

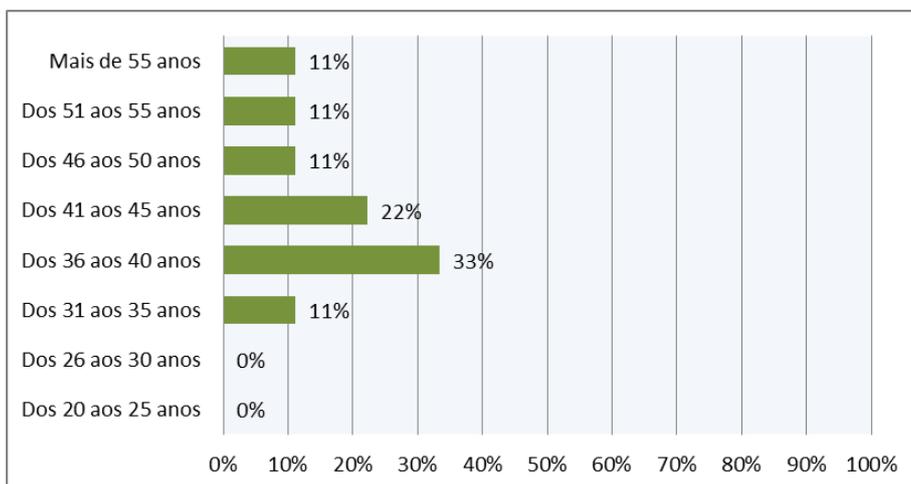
### 3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

#### 3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

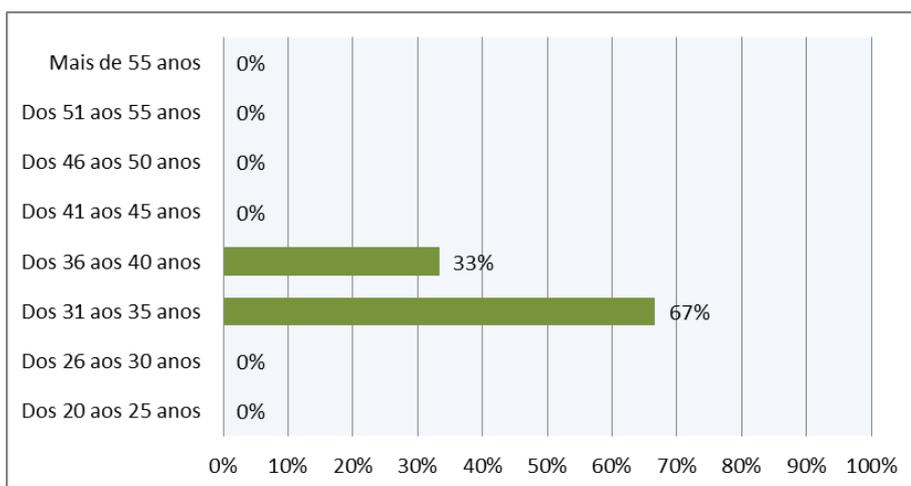
Relativamente ao pessoal não docente que respondeu foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:



**Gráfico 18 - Caracterização etária do pessoal não docente do 2º e 3º CEB**

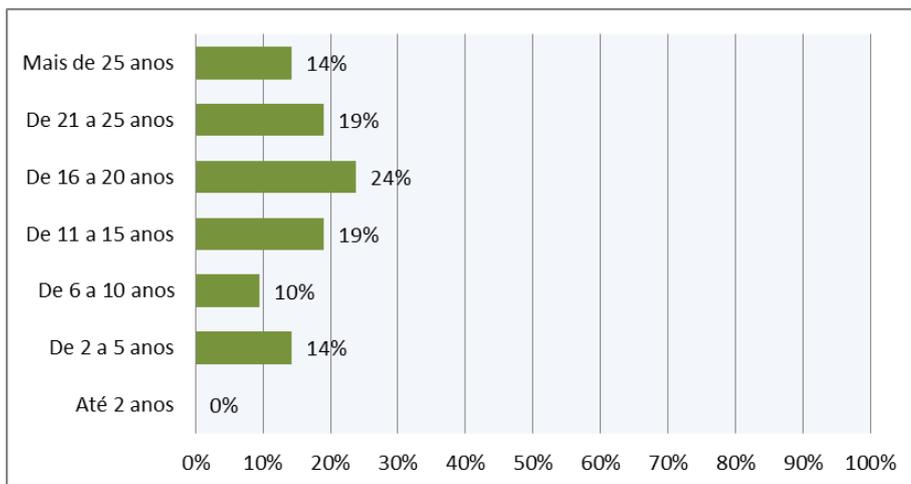


**Gráfico 19 - Caracterização etária do pessoal não docente do 1º CEB**

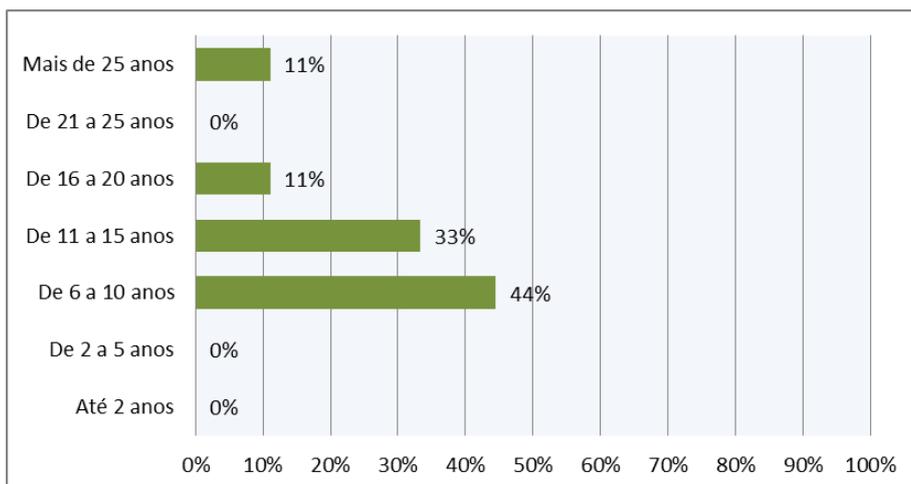


**Gráfico 20 - Caracterização etária do pessoal não docente da educação pré-escolar**

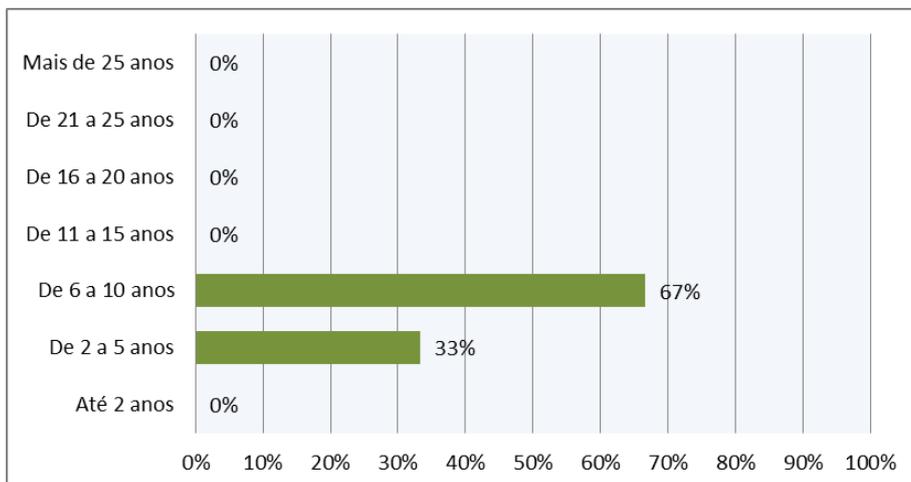
No que diz respeito à antiguidade no agrupamento, o resultado é o seguinte:



**Gráfico 21 - Antiguidade do pessoal não docente do 2º e 3º CEB**

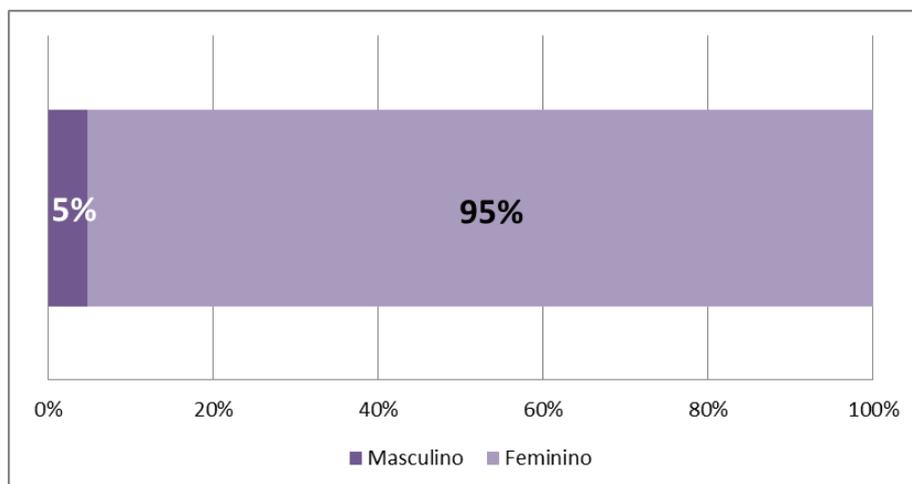


**Gráfico 22 - Antiguidade do pessoal não docente do 1º CEB**

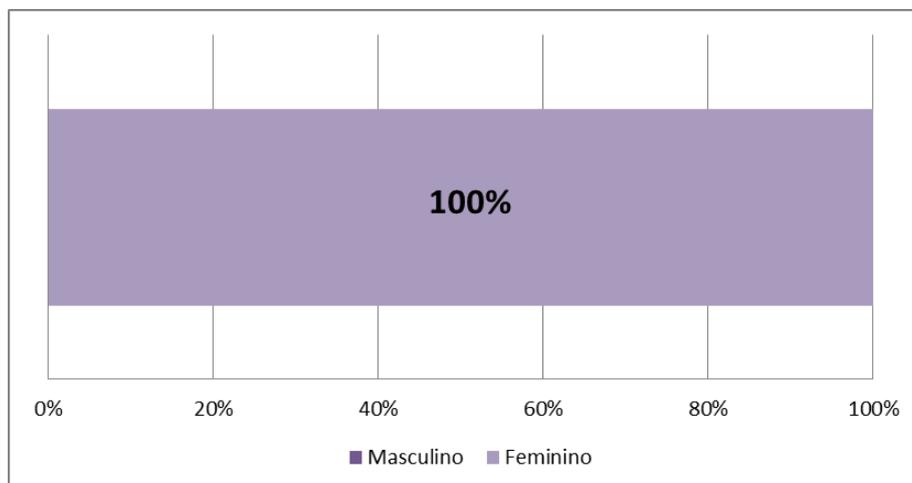


**Gráfico 23 - Antiguidade do pessoal não docente da educação pré-escolar**

No que diz respeito à caracterização do género do pessoal não docente, o resultado é o seguinte:



**Gráfico 24 - Caracterização do género do pessoal não docente do 2º e 3º CEB**



**Gráfico 25 - Caracterização do género do pessoal não docente do 1º CEB**

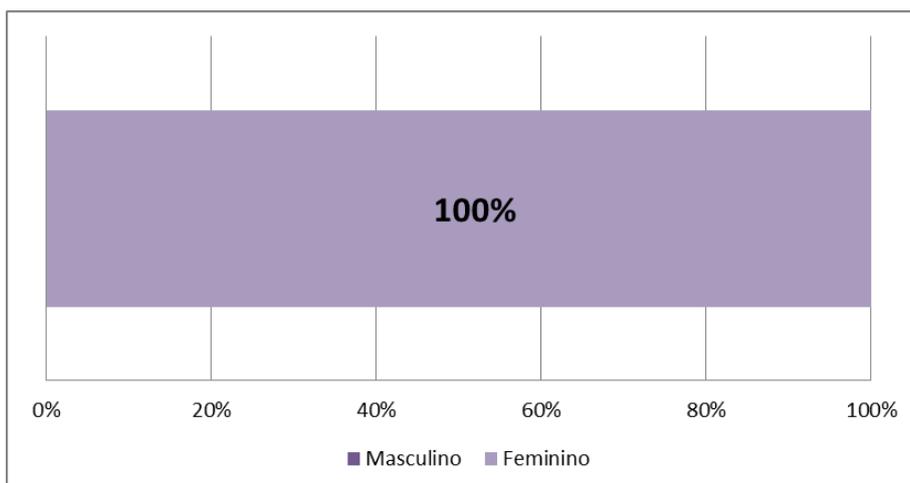


Gráfico 26 - Caracterização do género do pessoal não docente da educação pré-escolar

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional (escola sede), 62% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliar):

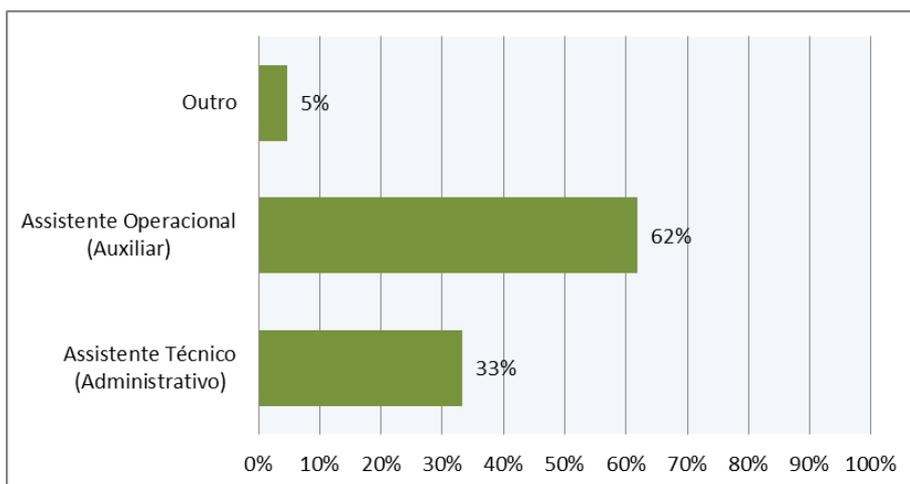
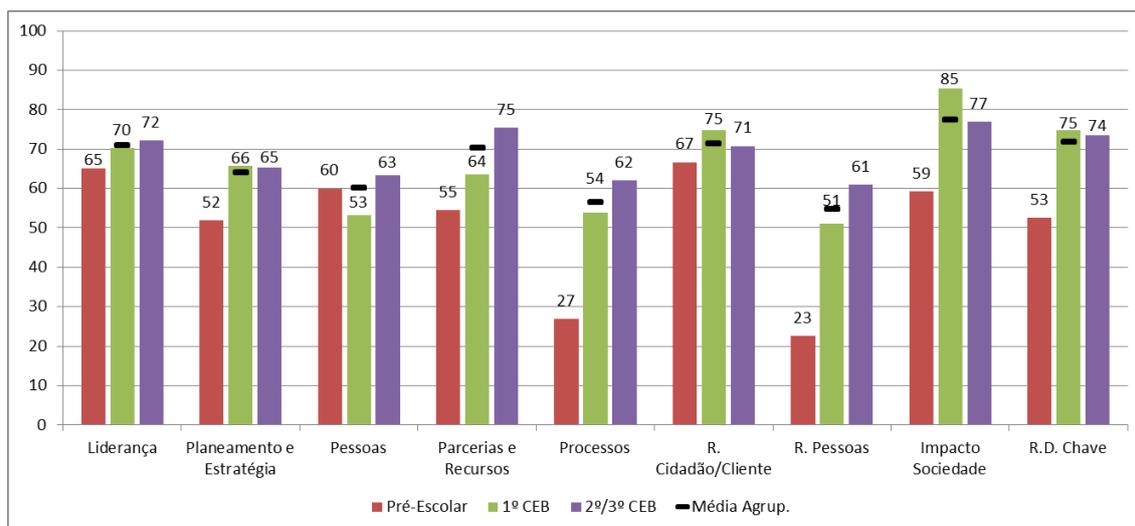


Gráfico 27 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional do 2º e 3º CEB

### 3.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível a classificação da opinião do pessoal não docente por critério da CAF, sendo o resultado o seguinte:



**Gráfico 28 - Médias das classificações do pessoal não docente por critério**

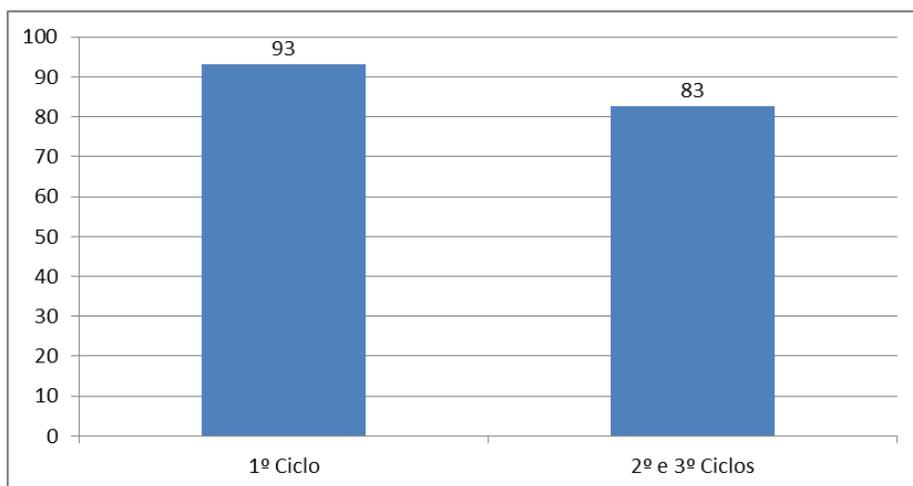
Da análise do *gráfico 28*, conclui-se:

- Do confronto das pontuações atribuídas pelo pessoal não docente dos diversos níveis de ensino, existe uma grande variação;
- O pessoal não docente do pré-escolar atribuiu sempre resultados abaixo da média. Deve ser dada particular atenção ao critério 7 *Resultados relativos às pessoas* e critério 5 *Processos*.

### 3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação

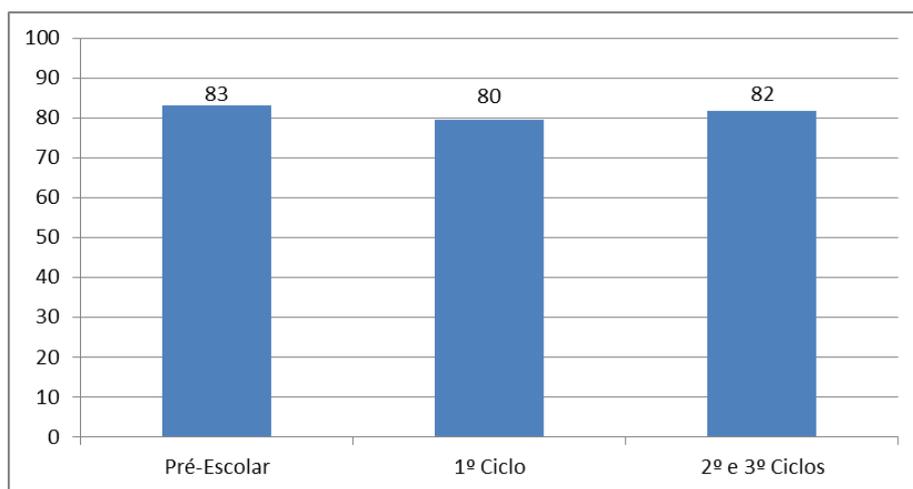
#### 3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

Relativamente aos resultados dos questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação sobre o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento do agrupamento e dos serviços prestados obteve-se:



**Gráfico 29 - Grau de satisfação dos Alunos**

Da análise do *gráfico 29*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento, sempre com pontuações acima de 80. Destaca-se a diminuição das classificações atribuídas pelos alunos, directamente proporcional ao avançar do ciclo frequentado.



**Gráfico 30 - Grau de satisfação dos pais/encarregados de educação**

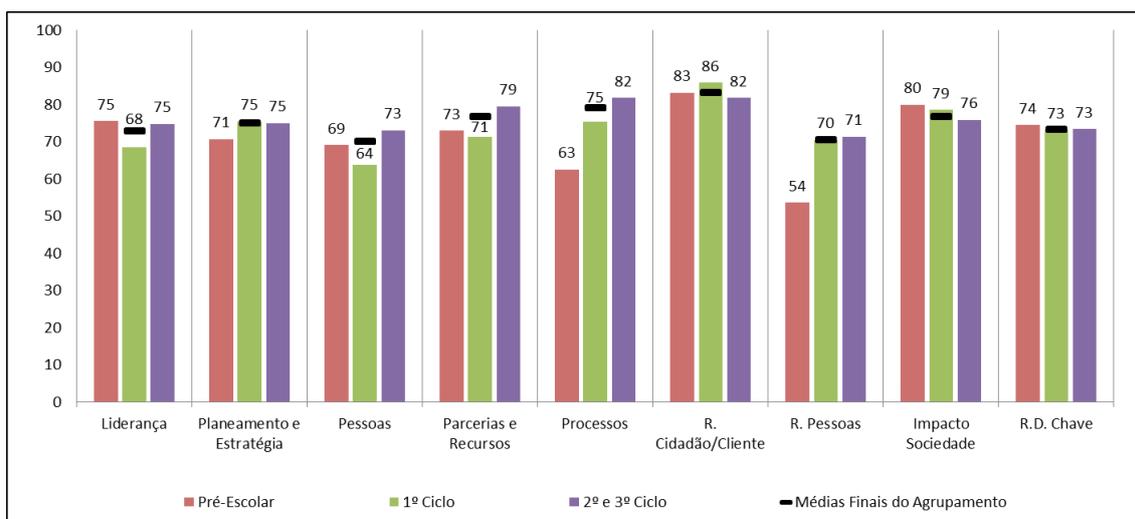
Da análise do *gráfico 30*, conclui-se:

- Existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação dos alunos do agrupamento (com pontuações médias superiores a 80 – numa escala de 0 a 100);
- Destaca-se a oscilação quase nula das pontuações atribuídas nos diversos níveis do agrupamento.

### 3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

As pontuações dos critérios que se apresentaram (numa escala de 0 a 100) nos gráficos seguintes para cada nível de ensino foram feitas com base nos questionários aplicados PD e PND. Os resultados relativos ao Critério 6 (Resultados orientados para os cidadãos/cliente) integraram também a pontuação dada pelos alunos e pais/encarregados de educação.

Relativamente à classificação da opinião da comunidade escolar por critério da CAF, o resultado é o seguinte:



**Gráfico 31 - Médias das classificações dos questionários por critério**

Da análise do *gráfico 31*, conclui-se que, globalmente, existe uma avaliação positiva por parte da comunidade educativa, evidenciando-se o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes* com as pontuações mais elevadas em todas as escolas do agrupamento.

Destaca-se, com as pontuações mais baixas em quase todos os ciclos, o critério 7 *Resultados relativos às pessoas*, exceptuando-se o 1º CEB que atribui as classificações mais baixas aos critérios 3 *Pessoas* e 1 *Liderança*.

## 3.2 Análise qualitativa

### 3.2.1 Introdução

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da auto-avaliação efectuada pela equipa (GAA), segue-se a apresentação dos aspectos mencionados nos questionários e na GAA no que se refere a “Pontos Fortes” e “Aspectos a Melhorar”, no âmbito dos critérios e sub-critérios do Modelo da CAF.

A análise que se segue contempla não só a avaliação da EAA, como também a avaliação da comunidade educativa (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação) realizada através dos questionários e das sugestões de melhoria dadas pelos mesmos.

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar, sendo que os “Pontos Fortes” referem-se aos aspectos que o agrupamento já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os “Aspectos a Melhorar” são os aspectos em que o agrupamento ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria seleccionadas pela EAA são baseadas nos Aspectos a Melhorar.

**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 dos aspectos a melhorar.** Contudo, para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrantes deste relatório os Anexos onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

Analisemos de seguida os pontos fortes e aspectos a melhorar por critério da CAF.

**Nota:** Não foram consideradas as classificações parciais dos assistentes técnicos do pré-escolar (grupo composto por apenas 1 inquirido) e assistentes identificados como “outros” no 2º e 3º CEB (também este grupo é apenas composto por 1 inquirido)

### 3.2.2 Critério 1 – Liderança

<b>Critério 1</b>		
<b>Liderança</b>		
<p>Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo;</li> <li>• Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;</li> <li>• Implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;</li> <li>• Estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a Liderança da instituição educativa faz para:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
1.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades do Agrupamento (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• O Conselho Geral aprova o Projecto Educativo e o Regulamento Interno, tendo em conta os diversos pareceres e interesses dos representantes da comunidade educativa (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• Os órgãos de gestão e administração do Agrupamento são conhecedores das suas áreas de actuação e das suas responsabilidades (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• A Direcção revê, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>• A Direcção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida da Escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>• A Direcção desenvolve valores e actua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de Agrupamento (pessoal não docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>

Critério 1		
Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (do pessoal não docente ensino pré-escolar e do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Pedagógico em articulação com os departamentos curriculares, elaboram anualmente um plano de formação e actualização dos educadores, no âmbito didáctico e metodológico (ensino pré-escolar)</li> <li>O Agrupamento estabelece, anualmente, metas e objectivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados (Agrupamento)</li> <li>A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (Agrupamento)</li> <li>A Direcção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta acções de melhoria dentro do Agrupamento (Agrupamento)</li> <li>A Direcção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projecto Educativo (1º CEB)</li> <li>A Direcção, 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 (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento estabelece, anualmente, metas e objectivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>A Direcção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projecto Educativo (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>A Direcção, 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 (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (pessoal não docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta acções de melhoria dentro do Agrupamento (pessoal não docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Coordenador de Departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores (1º CEB)</li> <li>O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didácticas (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didácticas (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do Agrupamento (pessoal não docente do ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente (pessoal não do-</li> </ul>

Critério 1		
Liderança		
		cente do ensino pré-escolar e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB)
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (pessoal docente do Agrupamento e pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (pessoal docente do 1º CEB e pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades do Agrupamento (nomeadamente instrumentos de monitorização intermédia) (ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção desenvolve valores e actua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de Agrupamento (falta de evidências claras) (Agrupamento)</li> <li>A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (contratadas pela C.M.) (Agrupamento)</li> <li>A Direcção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida da Escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões (1º CEB)</li> <li>O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo (cerca de 30% do pessoal docente dos 2º e 3º CEB não sabe ou não responde)</li> <li>A Direcção desenvolve valores e actua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de Agrupamento (assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no Projecto Educativo (assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
1.2		<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Pedagógico em articulação com os departamentos curriculares, elaboram anualmente um plano de formação e actualização dos educadores, no âmbito didáctico e metodológico (cerca de 50% do pessoal docente do ensino pré-escolar não sabe ou não responde)</li> <li>A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (assistentes técnicos dos</li> </ul>

Critério 1		
Liderança		
		2º e 3º CEB)
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade (1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do Agrupamento. Nos inquéritos, verificou-se que não sabem ou não respondem:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB;</li> <li>Cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB;</li> <li>Cerca de 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB;</li> </ul> </li> <li>A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (cerca de 40% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e, cerca de 40% dos restantes apontam como aspecto a melhorar)</li> </ul>
1.4		<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento mantém contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação (cerca de 50% do pessoal docente do ensino pré-escolar não sabe ou não responde)</li> <li>O Agrupamento mantém contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação (cerca de 30% do pessoal docente dos 2º e 3º CEB não sabe ou não responde)</li> <li>A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente (cerca de 60% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>A Direcção estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde (cerca de 40% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>

### 3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

<b>Critério 2</b>		
<b>Planeamento e Estratégia</b>		
<p>Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa;</li> <li>• Estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis;</li> <li>• Actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes.		
2.2 Desenvolver, rever e actualizar 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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (Agrupamento)</li> <li>• O Jardim de Infância comunica, de forma clara, a política e estratégia aos técnicos e funcionários (ensino pré-escolar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Jardim de Infância deu a conhecer aos pais/encarregados de educação os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Actividades (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• O Agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>• A Escola deu a conhecer à comunidade escolar os projectos e planos de actividades da Escola (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• O Jardim de Infância comunica, de forma clara, a política e estratégia aos técnicos e funcionários (pessoal não docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (pessoal não docente do ensino pré-escolar, do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (pessoal não docente do ensino pré-escolar e dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo do Agrupamento (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo do Agrupamento (pessoal docente do Agrupamento)</li> </ul>

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Projecto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do Agrupamento, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho (1º CEB)</li> <li>• A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico, define indicadores de desempenho interno (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Projecto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do Agrupamento, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>• A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico, define indicadores de desempenho interno (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (pessoal não docente do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A avaliação final de cada Plano Anual de Actividades envolve todos os participantes directos e indirectos, servindo de correcção / regulação para o Plano Anual de Actividades do ano seguinte (Agrupamento)</li> <li>• Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares (ensino pré-escolar)</li> <li>• O Plano Anual de Actividades incorpora um conjunto de objectivos básicos bem definidos e realizáveis (1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A avaliação final de cada Plano Anual de Actividades envolve todos os participantes directos e indirectos, servindo de correcção / regulação para o Plano Anual de Actividades do ano seguinte (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>• Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• O Plano Anual de Actividades incorpora um conjunto de objectivos básicos bem definidos e realizáveis (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento (pessoal não docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• O pessoal não docente está familiarizado com os objectivos básicos do Agrupamento por forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho (ensino pré-escolar)</li> <li>• A Escola está organizada de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (pessoal não docente do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados (1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis no Agrupamento (humanos, materiais e financeiros) (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>• O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>

<b>Critério 2</b>		
<b>Planeamento e Estratégia</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (pessoal não docente do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Jardim de Infância deu a conhecer aos pais/encarregados de educação os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e a sua articulação com o Plano Anual de Actividades (ensino pré-escolar)</li> <li>A Escola deu a conhecer à comunidade escolar os projectos e planos de actividades da Escola (1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (assistentes técnicos do 2º e 3º CEB)</li> </ul>
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas (Agrupamento)</li> <li>A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente é chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da sua área de responsabilidade (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li> <li>A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (cerca de 60% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento (Agrupamento)</li> <li>O pessoal não docente está familiarizado com os objectivos básicos do Agrupamento por forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho (ensino pré-escolar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola está organizada de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (cerca de 60% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>A Direcção tem criados canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades do Agrupamento (cerca de 30% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB e 40% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
		não sabem ou não respondem)
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção, em articulação com o coordenador do pessoal não docente, define indicadores de desempenho interno (1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade (1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (cerca de 60% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade (assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>

### 3.2.4 Critério 3 – Pessoas

<b>Critério 3</b>		
<b>Pessoas</b>		
Como a Escola gere os seus recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente;</li> <li>• Promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;</li> <li>• De acordo com os pressupostos do Projecto Educativo.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
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 objectivos individuais e organizacionais.		
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
<b>3.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção e os órgãos de gestão pedagógica definem indicadores chave de desempenho que permitam medir, anualmente, o desempenho do Agrupamento e a sua evolução (Agrupamento)</li> <li>• A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (ensino pré-escolar)</li> <li>• O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver (1º CEB)</li> <li>• A Direcção promove a produção sistemática de informação sobre o desempenho global do Agrupamento (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção e os órgãos de gestão pedagógica definem indicadores chave de desempenho que permitam medir, anualmente, o desempenho do Agrupamento e a sua evolução (pessoal docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB)</li> <li>• A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do Agrupamento, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto integra e orienta os novos professores da sua equipa na equipa e no trabalho a desenvolver (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>• A Direcção promove a produção sistemática de informação sobre o desempenho global do Agrupamento (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Direcção implica o pessoal não docente na estratégia da Escola (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
<b>3.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projecto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de actuar para atingir os objectivos (1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola incentiva e facilita a frequência de acções de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamen-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente participa em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no seu campo de especialidade (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• A Direcção identifica e utiliza os conhecimentos e as competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação (pessoal docente do 1º CEB)</li> </ul>

Critério 3		
Pessoas		
	to profissional (1º, 2º e 3º CEB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projecto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de actuar para atingir os objectivos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção designa os Directores de Turma de acordo com o seu perfil de competências, sempre que os recursos o permitem (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola incentiva e facilita a frequência de acções de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional (pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> <li>Na Escola, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Coordenador de Departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o Departamento, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos (1º CEB)</li> <li>O Director de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa, dinamizando uma informação permanente aos educadores (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua do Agrupamento (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O Director de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (pessoal não docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção e os órgãos de gestão pedagógica definem indicadores chave de desempenho que permitam medir, anualmente, o desempenho do Agrupamento e a sua evolução (cerca de 20% do pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>

Critério 3		
Pessoas		
		<p>não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No processo de avaliação do desempenho, a Escola avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde e os assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB consideraram como ponto a melhorar)</li> <li>A Direcção implica o pessoal não docente na estratégia da Escola (pessoal não docente do 1º CEB e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
<b>3.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na Escola, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola incentiva e facilita a frequência de acções de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional (pessoal não docente do 1º CEB)</li> <li>Na Escola, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e cerca de 40% dos restantes apontam como oportunidade de melhoria, bem como o pessoal não docente do 1º CEB)</li> </ul>
<b>3.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa, dinamizando uma informação permanente aos educadores (ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (pessoal não docente do 1º CEB)</li> <li>A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e cerca de 40% dos restantes identificaram como oportunidade de melhoria)</li> </ul>

### 3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

<b>Critério 4</b>		
<b>Parcerias e Recursos</b>		
<p>Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo.</p>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (pessoal docente do ensino pré-escolar e dos 2º e 3º CEB e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O pessoal docente procura o apoio da autarquia, e mais concretamente da Junta de Freguesia, no apoio a actividades incluídas no plano anual de actividades que envolvam as crianças (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> </ul>
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex: Associação de Pais, etc.) (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex: Associação de Pais, etc.) (pessoal docente e não docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB)</li> </ul>
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (Agrupamento)</li> <li>A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente contabiliza os custos dos projectos que se propõe desenvolver com os alunos (pessoal docente do ensino pré-escolar, 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes, gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção na aquisição de material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção na aquisição de material didáctico</li> </ul>

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
	<p>tem em conta as propostas e necessidades dos professores (ensino pré-escolar e 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente propõe, no seu Departamento/Grupo Disciplinar, ou junto da Direcção, a aquisição de recursos para utilizar com os seus alunos (1º CEB)</li> <li>• As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Directores de Turma, grupos disciplinar, entre outros) (2º e 3º CEB)</li> <li>• O pessoal docente considera, na sua planificação, a utilização das instalações específicas, como sejam, a Biblioteca, o Centro de Recursos, as salas de TIC (2º e 3º CEB)</li> <li>• A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (2º e 3º CEB)</li> <li>• Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<p>tem em conta as propostas e necessidades dos educadores (pessoal docente do ensino pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os serviços de apoio do Jardim de Infância são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do Jardim de Infância (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• O pessoal docente propõe, no seu Departamento / Grupo Disciplinar, ou junto da Direcção, a aquisição de recursos para utilizar com os alunos (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>• As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Directores de Turma, grupos disciplinar, entre outros) (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• O pessoal docente considera, na sua planificação, a utilização das instalações específicas, como sejam, a Biblioteca, o Centro de Recursos, as salas de TIC (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (Agrupamento)</li> <li>• O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola identifica e substitui as tecnologias antigas (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>• Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (pessoal docente e pessoal não docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• Os serviços administrativos dispõem de um sistema integrado de contabilidade que permite conhecer os custos dos processos e dos projectos (pessoal não docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• A Escola identifica e substitui as tecnologias</li> </ul>

<b>Critério 4</b>		
<b>Parcerias e Recursos</b>		
		antigas (pessoal não docente dos 2º e 3º CEB)
<b>4.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>As instalações da Escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Jardim de Infância promove a redução e reciclagem dos desperdícios (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção otimiza a utilização dos espaços da Escola, equipamentos e outros recursos (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>As instalações da Escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (pessoal não docente dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
<b>4.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Autarquia, a nível da Câmara ou Junta de Freguesia dá resposta positiva às solicitações do Agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do 1º CEB e 35% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 45% do pessoal não docente 1º CEB não sabe ou não responde;</li> <li>O pessoal não docente do ensino pré-escolar identificou como oportunidade de melhoria;</li> <li>Cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem;</li> <li>Cerca de 60% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e os restantes identificaram como oportunidade de melhoria)</li> </ul> </li> <li>A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º CEB e 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
<b>4.2</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex: Associação de Pais, etc.) (cerca de 25% do pessoal docente, 25% dos assistentes operacionais e 30% dos assis-</li> </ul>

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
		tentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)
4.3		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (cerca de 40% do pessoal docente do ensino pré-escolar não sabe ou não responde)</li> <li>O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e o pessoal não docente do 1º CEB identificou como oportunidade de melhoria)</li> <li>O Agrupamento, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos (humanos e financeiros) atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (cerca de 25% dos assistentes operacionais e 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e o pessoal não docente do 1º CEB identificou como oportunidade de melhoria)</li> </ul>
4.4		<ul style="list-style-type: none"> <li>A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (pessoal não docente do 1º Ciclo e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> <li>Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (cerca de 30% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional (1º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola identifica e substitui as tecnologias antigas (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li> <li>Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (cerca de 45% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li> </ul>
4.6		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos (humanos e materiais) atribuídos de forma a rentabilizá-los para</li> </ul>

**Critério 4**

**Parcerias e Recursos**

		<p>a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB, 25% dos assistentes operacionais e 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• As instalações da Escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li></ul>
--	--	---

### 3.2.6 Critério 5 – Processos

Critério 5		
Processos		
<p>Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a sua estratégia;</li> <li>• Satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação;</li> <li>• Gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.</li> </ul>		
Subcritérios (SC)		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.		
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.		
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam (Agrupamento)</li> <li>• Há reuniões periódicas do Conselho de Docentes com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo das crianças e à introdução das correcções necessárias (ensino pré-escolar)</li> <li>• Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática lectiva dos professores (1º CEB)</li> <li>• O Conselho de Turma analisa a situação da turma e identifica as características específicas dos alunos (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>• Há reuniões periódicas do Conselho de Docentes com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo das crianças e à introdução das correcções necessárias (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• Existem práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática lectiva dos professores (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>• O Conselho de Turma analisa a situação da turma e identifica as características específicas dos alunos (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (pessoal não docente do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção incentiva os educadores a conhecerem as crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem (ensino pré-escolar)</li> <li>• Há uma forte articulação intra-departamental na planificação de novos conteúdos dos programas do 1º ciclo e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento (1º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Jardim de Infância oferece um vasto e abrangente conjunto de actividades e projectos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>• A Direcção incentiva os educadores a conhecerem as crianças em toda a sua dimensão, por forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> </ul>

Critério 5		
Processos		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente efectua registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores (1º CEB)</li> <li>A Escola oferece um vasto e abrangente conjunto de actividades e projectos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo (2º e 3º CEB)</li> <li>O pessoal docente adequa a sua planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma forte articulação intra-departamental na planificação de novos conteúdos dos programas do 1º ciclo e na elaboração de recursos pedagógicos disponíveis para todo o departamento (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>O pessoal docente efectua registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>A Escola oferece um vasto e abrangente conjunto de actividades e projectos de índole cultural, artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O pessoal docente adequa a sua planificação prévia, em termos de metodologias e tipo de actividades, a cada turma, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do Agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (Agrupamento)</li> <li>O Agrupamento mantém contactos regulares com empresas, autarquias e outros interessados, garantindo estágios, aos seus alunos (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente preocupa-se em avaliar quais as repercussões nas crianças, das alterações / inovações introduzidas nas suas aulas (pessoal docente do Agrupamento)</li> </ul>
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos</li> </ul>

Critério 5		
Processos		
	<p>(ensino pré-escolar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (Agrupamento)</li> </ul>	<p>(pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O representante do pessoal não docente ao Conselho Pedagógico e o Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação           <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde, sendo que cerca de 45% identificaram como oportunidade de melhoria;</li> <li>O pessoal não docente do ensino pré-escolar identificou como oportunidade de melhoria</li> <li>Cerca de 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e cerca de 30% dos restantes identificaram como oportunidade de melhoria)</li> </ul> </li> </ul>
<b>5.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (ensino pré-escolar)</li> <li>A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do Agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção em articulação com os coordenadores das equipas do pessoal não docente identifica e estabelece prioridades de melhoria e outras mudanças quer para o desenvolvimento quer para superar dificuldades (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e o pessoal não docente do ensino pré-escolar identificou como oportunidade de melhoria)</li> <li>A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho do Agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde e os assistentes técnicos do 2º e 3º CEB identificaram como oportunidade de melhoria)</li> </ul>
<b>5.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento utiliza estudos de mercado, inquéritos aos alunos/famílias, autarquia, empregados e comunidade em geral, e outras formas de feedback para determinar as necessidades e expectativas dos clientes relativamente ao desempenho da Escola e aos serviços que presta à comunidade (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento utiliza estudos de mercado, inquéritos aos alunos/famílias, autarquia, empregados e comunidade em geral, e outras formas de feedback para determinar as necessidades e expectativas dos clientes relativamente ao desempenho da Escola e aos serviços que presta à comunidade           <ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 45% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde;</li> <li>Cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem;</li> <li>Cerca de 85% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem;</li> <li>O pessoal não docente do ensino pré-escolar identificou como uma oportunidade de melhoria</li> </ul> </li> <li>O Agrupamento, através dos seus órgãos de</li> </ul>

Critério 5		
Processos		
		<p>gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados comunidade</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde</li><li>○ Cerca de 25% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem;</li><li>○ Os assistentes técnicos identificaram como oportunidade de melhoria.</li></ul>

### 3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes<sup>2</sup>

<b>Critério 6</b>		
<b>Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b>		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/clientes (alunos e pais/encarregados de educação).		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe preocupação em responder às necessidades educativas de cada criança (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos, ...) (ensino pré-escolar)</li> <li>É promovido, nas crianças, o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, procurando envolvê-los nas actividades culturais, artísticas e desportivas envolvidas (ensino pré-escolar)</li> <li>Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento ao público em termos de acessibilidade e de espaço (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe preocupação em responder às necessidades educativas de cada criança (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos, ...) (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>É promovido, nos alunos, o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, procurando envolvê-los nas actividades culturais, artísticas e desportivas envolvidas (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>As informações prestadas quer aos alunos quer às famílias são sempre exactas, claras e actualizadas (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção preocupa-se em promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha (pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da Escola e dos alunos (pessoal não docente do Agrupamento)</li> <li>Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento ao público em termos de acessibilidade e de espaço (pessoal não docente dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
<b>6.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os educadores (Agrupamento)</li> <li>Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma boa relação entre professores e alunos (pessoal docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB)</li> </ul>

<sup>2</sup> Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
	<p>culas, etc.) estão bem organizados (Agrupamento)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da Escola (pessoal docente do 1º CEB)</li> <li>• A Escola prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida activa (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>• Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente (pessoal não docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados (assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
-		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A biblioteca /centro de recursos funciona bem e responde, no essencial, às necessidades dos alunos (alunos do Agrupamento)</li> <li>• A utilização dos computadores nas aulas é útil para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados (alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os alunos do Agrupamento consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das suas aprendizagens</li> <li>• Os alunos do Agrupamento empenham-se em trabalhar autonomamente de acordo com as sugestões dadas pelos professores</li> <li>• Os alunos do Agrupamento gostam do ambiente e do espaço físico da Escola</li> <li>• Há uma boa relação entre os funcionários e os alunos e entre os professores e os alunos (alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os professores utilizam as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos (alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os trabalhos de grupo (dentro e fora da sala de aula) contribuem para uma melhoria da aprendizagem dos alunos (alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os alunos do Agrupamento sabem que podem apresentar as suas ideias (sugestões e críticas), ao Director de Turma, e que são ouvidos</li> <li>• Os alunos do Agrupamento sentem-se à vontade para apresentar questões aos seus professores</li> <li>• Os alunos do Agrupamento sentem-se seguros e acompanhados nesta Escola</li> <li>• Os alunos do Agrupamento são informados re-</li> </ul>

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>gularmente sobre os seus resultados de aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os pais/encarregados de educação acompanham as actividades escolares dos seus educandos (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• As convocatórias aos Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• As instalações da Escola são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• Há segurança na Escola e um bom acompanhamento dos alunos (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os pais/encarregados de educação procuram informar-se regularmente sobre a situação escolar dos seus educandos (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os pais/encarregados de educação são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem dos seus educandos (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• Os pais/encarregados de educação têm confiança na Escola (encarregados de educação dos alunos do Agrupamento)</li> <li>• A Escola preocupa-se com o insucesso escolar e organiza-se para o diminuir (encarregados de educação dos alunos dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• Os pais/encarregados de educação consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens dos seus educandos (encarregados de educação dos alunos dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• Os pais/encarregados de educação dirigem-se à Escola, por sua iniciativa para obter informações sobre os seus educandos (encarregados de educação dos alunos do ensino pré-escolar e do 1º CEB)</li> <li>• A organização e o funcionamento da Escola são bons (encarregados de educação dos alunos do ensino pré-escolar e dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção preocupa-se em promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha (Agrupamento)</li> <li>É promovido, nos alunos, o espírito de solidariedade, o respeito pelos outros e a convivência democrática, procurando envolvê-los nas actividades culturais, artísticas e desportivas desenvolvidas (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção preocupa-se em promover, apoiar e desenvolver no pessoal não docente o respeito pelos outros, um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha (cerca de 45% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os encarregados de educação têm acesso aos documentos de divulgação pública através da página do Agrupamento (ensino pré-escolar)</li> <li>Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da Escola (1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os encarregados de educação têm acesso aos documentos de divulgação pública através da página do Agrupamento (cerca de 50% do pessoal docente do ensino pré-escolar não sabe ou não responde)</li> <li>Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da Escola (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li> </ul>
-		<ul style="list-style-type: none"> <li>A divulgação do Regulamento Interno é adequada (cerca de 30% dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>Os alunos são ouvidos aquando da elaboração do Regulamento Interno (cerca de 45% dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>O Agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos alunos para avaliar o seu grau de satisfação com a Escola (cerca de 30% dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>Os apoios exteriores à escola (explicações) influenciam favoravelmente o comportamento/aprendizagens dos alunos, na sala de aula (cerca de 25% dos alunos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>A Escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (cerca de 20% dos alunos dos 2º 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>O Agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos Encarregados de Educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação à Escola</li> </ul>

**Critério 6**
**Resultados orientados para os cidadãos/clientes**

		<p>(cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do ensino pré-escolar não sabem ou não respondem e os encarregados de educação dos alunos do 1º CEB identificaram como oportunidade de melhoria)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O apoio e complemento educativos (sala de estudo, tutoria, centro de recursos, UNIVA) oferecidos pela Escola são adequados (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>• O Conselho Geral representa os interesses e opiniões de todos os membros da comunidade escolar (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar, 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB e 20% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>• Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (Bar, Cantina, Reprografia, Papelaria, Biblioteca, Secretaria, etc.) são adequados e conhecidos (cerca de 40% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>• Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento em termos de acessibilidade e de espaço (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>• Os pais/encarregados de educação sabem onde consultar os documentos do Agrupamento (Projecto Educativo, Regulamento Interno, Projecto Curricular) (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do ensino pré-escolar e dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
--	--	---

### 3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas<sup>3</sup>

<b>Critério 7</b>		
<b>Resultados relativos às Pessoas</b>		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola em relação aos seus projectos profissionais.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:</b>		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os educadores desenvolvem habitualmente o trabalho em equipa, interagindo-se e trocando experiências (ensino pré-escolar)</li> <li>Os professores da Escola promovem medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos seus alunos (2º e 3º CEB)</li> <li>O nível de circulação da informação entre a Direcção e o pessoal não docente é bom (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente vê o seu desempenho profissional reconhecido e valorizado (pessoal docente do Agrupamento)</li> <li>Os educadores desenvolvem habitualmente o trabalho em equipa, interagindo-se e trocando experiências (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>O pessoal docente está satisfeito e motivado, procurando responder às necessidades da comunidade educativa (1º CEB)</li> <li>Os professores da Escola promovem medidas pedagógicas para melhorar os resultados escolares dos seus alunos (2º e 3º CEB)</li> <li>A Direcção reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente (pessoal docente do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>Na Escola, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O nível de circulação da informação entre a Direcção e o pessoal não docente é bom (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores da Escola participam na cons-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores da Escola participam na cons-</li> </ul>

<sup>3</sup> Pessoal Docente e Não Docente.

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
	<p>trução das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno (Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (1º, 2º e 3º CEB)</li> </ul>	<p>trução das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno (pessoal docente do Agrupamento)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento mede periodicamente a percepção do pessoal não docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente vê o seu desempenho profissional reconhecido e valorizado (Agrupamento)</li> <li>A Direcção reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente (Agrupamento)</li> <li>O nível de circulação da informação entre a Direcção e o pessoal não docente é bom (ensino pré-escolar)</li> <li>O pessoal docente está satisfeito e motivado, procurando responder às necessidades da comunidade educativa (1º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem e o pessoal não docente do ensino pré-escolar identificou como uma oportunidade de melhoria)</li> <li>O nível de circulação da informação entre a Direcção e o pessoal não docente é bom (pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB)</li> <li>Na Escola, os critérios utilizados na distribuição de serviço do pessoal não docente baseiam-se na clareza, imparcialidade e justiça e a sua aplicação tem em conta as capacidades profissionais de cada um, sendo dada a oportunidade para demonstrar as suas aptidões individuais e profissionais (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento mede periodicamente a percepção do pessoal não docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos educadores e a sua motivação, tais como: absentismo, nível de participação, queixas, etc. (cerca de 50% do pessoal docente do ensino pré-escolar não sabe ou não responde)</li> <li>O Agrupamento mede periodicamente a percepção do pessoal não docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde e o pessoal não docente do ensino pré-escolar e os assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB identificaram como uma oportu-</li> </ul>

<b>Critério 7</b>		
<b>Resultados relativos às Pessoas</b>		
		<p>tunidade de melhoria)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li></ul>

### 3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

<b>Critério 8</b>		
<b>Impacto na Sociedade</b>		
O grau de intervenção que a Escola tem junto da comunidade local e regional.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:</b>		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
<b>8.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade escolar (ensino pré-escolar e 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que a Escola serve (ensino pré-escolar e 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola tem um site na Internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Jardim de Infância participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa (pessoal docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB)</li> <li>A Escola tem um site na Internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse (pessoal docente do 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na Internet (pessoal não docente do ensino pré-escolar e dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que a Escola serve (pessoal não docente do Agrupamento)</li> </ul>
<b>8.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (ensino pré-escolar e 1º CEB)</li> <li>O pessoal docente considera que desenvolve competências cívicas nas crianças através de projectos sociais que desenvolve com elas (ensino pré-escolar)</li> <li>O Agrupamento empenha-se para que o nível educativo e formativo da comunidade melhore (ensino pré-escolar e 2º e 3º CEB)</li> <li>O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (ensino pré-escolar e 2º e 3º CEB)</li> <li>O Agrupamento participa em iniciativas de âmbito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente considera que desenvolve competências cívicas nas crianças através de projectos sociais que desenvolve com elas (ensino pré-escolar)</li> <li>A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na Escola (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O Agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>O Agrupamento empenha-se para que o nível educativo e formativo da comunidade melhore (pessoal não docente do Agrupamento)</li> <li>O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (pessoal não</li> </ul>

<b>Critério 8</b>		
<b>Impacto na Sociedade</b>		
	bito europeu (2º e 3º CEB)	docente do ensino pré-escolar e do 1º CEB)
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa (Agrupamento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na Internet (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li> </ul>
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na Escola (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (cerca de 50% do pessoal docente do ensino pré-escolar e 55% do pessoal docente do 1º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>O Agrupamento revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (cerca de 25% dos assistentes operacionais e 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>

### 3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

<b>Critério 9</b>		
<b>Resultados do Desempenho Chave</b>		
Os resultados alcançados pela Escola face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:</b>		
9.1 Resultados externos.		
9.2 Resultados internos.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento desenvolve processos de auto-avaliação, para melhorar os seus desempenhos (2º e 3º CEB)</li> <li>A oferta educativa da Escola é adequada (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Agrupamento atingiu os objectivos previstos no Projecto Educativo (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>O Agrupamento tem realizado processos de avaliação externa (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>O Agrupamento desenvolve processos de auto-avaliação, para melhorar os seus desempenhos (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>O Agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (pessoal docente dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A oferta educativa da Escola é adequada (pessoal não docente do 1º CEB e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> </ul>
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de faltas (justificadas e injustificadas) dos alunos (ensino pré-escolar e 2º e 3º CEB)</li> <li>O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo DT ou Escola tem vindo a aumentar (ensino pré-escolar)</li> <li>As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoram o rendimento escolar das crianças (ensino pré-escolar)</li> <li>Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pela Escola, são eficazes (ensino pré-escolar e 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nos exames nacionais (1º CEB)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoram o rendimento escolar das crianças (pessoal docente do ensino pré-escolar)</li> <li>O clima criado pela actuação da Direcção contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de Agrupamento (pessoal docente do ensino pré-escolar e dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos, promovendo o sucesso (pessoal docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pela Escola, são eficazes (pessoal não docente do ensino pré-escolar e assistentes operacionais dos 2º e 3º CEB)</li> <li>A Escola controla as faltas e o atraso do pes-</li> </ul>

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações internas dos alunos (1º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos, promovendo o sucesso 1º, 2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de anulações de matrícula por ano escolar (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de transição escolar (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para o aumento do número de estágios para os seus alunos (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da segurança e disciplina (2º e 3º CEB)</li> <li>• A Escola controla as faltas e o atraso do pessoal não docente (2º e 3º CEB)</li> </ul>	<p>soal não docente (pessoal não docente dos 1º, 2º e 3º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribui para o desenvolvimento da auto-estima do pessoal não docente da Escola (pessoal não docente do 1º CEB)</li> </ul>
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 25% do pessoal docente do 1º CEB não sabe ou não responde)</li> <li>• O Agrupamento tem realizado processos de avaliação externa (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º CEB, 25% dos assistentes operacionais e 70% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> <li>• A oferta educativa da Escola é adequada (cerca de 40% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</li> </ul>
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O clima criado pela actuação da Direcção contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de Agrupamento (ensino pré-escolar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pela Escola, são eficazes (cerca de 20% do pessoal não docente</li> </ul>

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O número de encarregados de educação que contactaram o DT tem vindo a aumentar (1º, 2º e 3º CEB)</li><li>• O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribui para o desenvolvimento da auto-estima do pessoal não docente da Escola (1º CEB)</li><li>• A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nos exames nacionais (2º e 3º CEB)</li></ul>	do 1º CEB não sabe ou não responde e os assistentes técnicos dos 2º e 3º CEB identificaram como uma oportunidade de melhoria)

## 4 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

Na análise crítica, a EAA descreve os seguintes factores críticos de sucesso e constrangimentos decorrentes do processo de avaliação interna do agrupamento:

Tabela 3 – Análise crítica

Factores críticos de sucesso <sup>4</sup>	Constrangimentos <sup>5</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A colaboração dos membros da equipa e de alguns professores do agrupamento, envolvidos desde o início no processo de auto-avaliação (benchmarking; aplicação dos questionários).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A dificuldade em reunir todos os elementos da equipa sempre que necessário, sobretudo os membros externos ao agrupamento.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>O clima de confiança entre os membros da equipa, facilitador da discussão de ideias e situações, constatações e decisões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A distribuição dos códigos para preenchimento dos questionários on-line não deveria estar a cargo da escola, evitando-se o clima de desconfiança sobre o anonimato.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>O contributo de cada membro da equipa para a reflexão/construção de um conhecimento comum sobre as dinâmicas do agrupamento e as suas necessidades de melhoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A sobrecarga horária que acarretaram as inúmeras reuniões da equipa.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma coordenação muito eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>As dificuldades sentidas por alguns Directores de Turma na recolha dos questionários enviados aos EE.</b></li> </ul>

<sup>4</sup> As condições necessárias e suficientes que foram indispensáveis para que o processo de auto-avaliação se tenha concretizado

<sup>5</sup> O que influenciou negativamente a concretização do processo de auto-avaliação

## 5 Conclusão

O processo de auto-avaliação do agrupamento, com base no modelo CAF, permitiu constatar que:

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objectivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão do agrupamento nas diferentes áreas;
- O rigor da EAA no cumprimento de prazos do projecto;
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF;
- A elevada taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de auto-avaliação. Será, no entanto, necessário dar maior atenção à participação dos pais/encarregados de educação.
- Alguns indicadores foram apresentados com constatações/observação/consenso e não com evidências concretas (a equipa considerou como área de melhoria os indicadores que foram classificados por observação e consenso);
- Nos critérios de meios, é necessária uma maior monitorização e avaliação das iniciativas planeadas e implementadas, implementando-se os necessários ajustamentos que surgirem destas avaliações;
- Nos critérios de resultados, é necessário um maior grau de consecução dos resultados chave;
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as acções desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efectuados, os pontos fortes e os aspectos a melhorar ou a desenvolver).

## **Bibliografia (baseado nos livros de elaboração de relatórios)**

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

DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação, Março 2007, Lisboa

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

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

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

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

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