

# Relatório de autoavaliação

2015/2016



**Equipa de autoavaliação**  
**Consultoria externa** Melissa Marmelo &  
Associados, Lda.

## Índice

Índice de Siglas .....	4
Índice de Figuras.....	5
Índice de Gráficos .....	5
Índice de Tabelas .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	8
2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS VALE AVEIRAS .....	10
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEVA.....	11
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação .....	11
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado .....	12
3.3. Metodologia adotada.....	14
3.3.1. Enquadramento.....	14
3.3.2. Etapas do processo de autoavaliação .....	16
3.3.3. Questionários .....	18
3.3.4. Grelhas de Autoavaliação .....	21
3.3.4.1. Enquadramento.....	21
3.3.4.2. Dados escolares avaliados .....	24
3.4. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	25
3.4.1. Enquadramento.....	25
3.4.2. Análise quantitativa .....	25
3.4.2.1. Grelhas de Autoavaliação .....	25
3.4.2.2. Questionários .....	26
3.4.2.2.1. Taxa de adesão.....	28
3.4.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	29
3.4.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente .....	32
3.4.2.2.4. Resultados dos questionários dos Alunos.....	35
3.4.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação .....	38
3.4.3. Análise qualitativa.....	41
3.4.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA.....	42
3.4.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA .....	46
3.4.3.3. CRITÉRIO 3 – PESSOAS.....	50
3.4.3.4. CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS .....	54
3.4.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS .....	57

3.4.3.6.	<i>CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO</i> .....	60
3.4.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i> .....	69
3.4.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i> .....	71
3.4.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i> .....	73
4.	COMPILAÇÃO DE PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM BASE NOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS AOS PÚBLICOS-ALVO (DOCENTES, NÃO DOCENTES, ENC DE EDUCAÇÃO E ALUNOS) E GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO .....	77
	Bibliografia .....	80
	Anexos .....	81

## *Índice de Siglas*

AEVA – Agrupamento de Escolas Vale Aveiras

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opinião

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

EE – Encarregados de Educação

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

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

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

GAA – Grelha de Autoavaliação

NI – Não identificado

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

PDCA – Plan, Do, Check, Act – Planear, Fazer, Avaliar, Agir

## *Índice de Figuras*

Figura 1 – Enquadramento legal.....	9
Figura 2 – Estrutura CAF .....	13
Figura 3 – Instrumentos de autoavaliação .....	15
Figura 4 – Etapas do processo de autoavaliação.....	16
Figura 5 – Cronograma do projeto de autoavaliação .....	16
Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND .....	18
Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação .....	20
Figura 8 – Conceitos chave da GAA .....	22
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios .....	23
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados .....	23

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1 – Peso dos indicadores nos critérios da CAF (pessoal docente) .....	15
Gráfico 2 – Resultados das GAA do agrupamento .....	26
Gráfico 3 – Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo e ciclo .....	28
Gráfico 4 – Caracterização etária do PD .....	29
Gráfico 5 – Antiguidade do PD .....	30
Gráfico 6 – Caracterização do género do PD .....	30
Gráfico 7 – Habilitações académicas do PD.....	31
Gráfico 8 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e ciclo .....	31
Gráfico 9 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD.....	32
Gráfico 10 – Caracterização etária do PND .....	32
Gráfico 11 – Antiguidade do PND.....	33

Gráfico 12 – Caracterização do género do PND .....	33
Gráfico 13 – Categoria profissional do PND .....	34
Gráfico 14 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e ciclo .....	34
Gráfico 15 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND .....	35
Gráfico 16 – Caracterização do género dos alunos .....	35
Gráfico 17 – Distribuição dos alunos por ciclo .....	36
Gráfico 18 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por ciclo .....	36
Gráfico 19 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos .....	37
Gráfico 20 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação .....	38
Gráfico 21 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ciclo do seu educando .....	38
Gráfico 22 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por habilitações académicas .....	39
Gráfico 23 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por ciclo .....	39
Gráfico 24 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos pais/encarregados de educação .....	40

## *Índice de Tabelas*

Tabela 1 – Distância à média por grupo-alvo e ciclo (pontos fortes) .....	28
Tabela 2 – Distância à média por grupo-alvo e ciclo (oportunidades de melhoria) .....	28
Tabela 3 – Previstos e realizados por grupo-alvo e ciclo .....	29
Tabela 4 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 .....	42
Tabela 5 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 .....	44
Tabela 6 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 .....	46
Tabela 7 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 .....	49
Tabela 8 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 .....	50

---

Tabela 9- Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 .....	53
Tabela 10 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 .....	54
Tabela 11 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4 .....	56
Tabela 12 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 .....	57
Tabela 13 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5 .....	59
Tabela 14 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 .....	60
Tabela 15 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 .....	66
Tabela 16 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 .....	69
Tabela 17 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 .....	70
Tabela 18 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 .....	71
Tabela 19 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 .....	72
Tabela 20 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 .....	73
Tabela 21 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9 .....	76

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade, a avaliação e a excelência, estão bastante presentes no debate corrente sobre a educação no seio da União Europeia. A expansão e globalização dos sistemas educativos, a exigência da avaliação da qualidade do ensino e a obrigatoriedade da prestação de contas (accountability) são algumas das razões para, nos dias de hoje, merecerem especial atenção no mundo da educação.

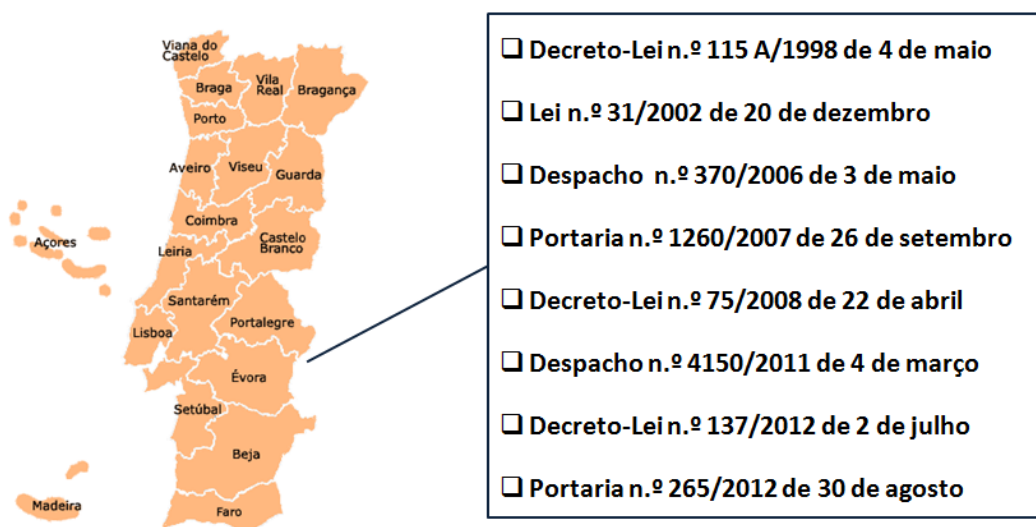
Efetivamente, as organizações internacionais de referência (União Europeia e a OCDE) têm realizado estudos e recomendações sobre a qualidade nas escolas. As recomendações do Conselho da União Europeia e do Parlamento Europeu produzidas em 2001 realçaram a necessidade de incentivar a autoavaliação das organizações escolares como método para promover a aprendizagem e melhorar o seu desempenho e qualidade.

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

Nos termos da lei, o objetivo principal é de promover a melhoria, a eficiência e a eficácia, a responsabilização e a prestação de contas, a participação e a exigência e a informação qualificada de apoio à tomada de decisão. Portanto, a avaliação (seja autoavaliação e/ou avaliação externa) constitui-se um importante instrumento de produção de conhecimento sobre as diferentes áreas de uma organização escolar, incontornável no atual sistema educativo.

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





**Figura 1 – Enquadramento legal**

A pressão colocada pela legislação e o interesse efetivo das organizações escolares em quererem melhorar a qualidade do seu serviço educativo, fizeram com que a autoavaliação fosse considerada um meio de aprendizagem organizativa e de resposta à avaliação externa efetuada pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Para Carapeto e Fonseca (2005) a primeira etapa é determinar o estado atual da organização (diagnóstico) e seguidamente definir o caminho que deve ser seguido (ações de melhoria). Dito de outro modo, a autoavaliação destina-se a analisar e descrever o estado atual da organização escolar, apoiar as decisões sobre esse diagnóstico e medir os níveis de concretização dos objetivos do Projeto Educativo. Independentemente do modelo escolhido, a autoavaliação deve ser sensível ao contexto da organização escolar e orientada pelas prioridades constantes nos seus documentos estruturantes, ou seja, uma avaliação adaptada à sua dimensão educativa e cultural, ao seu ritmo e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

Contudo, a pouca formação existente na área de autoavaliação, a falta de recursos humanos e de tempo, levaram a que diversas organizações escolares recorressem ao apoio de agentes externos com o saber técnico sobre a avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa.

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

O Agrupamento de Escolas Vale Aveiras (AEVA) foi criado no ano letivo de 2001/2002 e integra o Núcleo Escolar de Vale do Paraíso, constituído por um Jardim de Infância com uma turma, e duas turmas de 1ºciclo; a Escola Básica de Vale do Brejo com duas turmas de 1º ciclo; a Escola Básica de Aveiras de Cima com nove turmas e uma Sala de Ensino Estruturado e a Escola Básica Vale Aveiras (escola sede) com catorze turmas, sendo seis de 2º ciclo, oito de 3º ciclo. Os diferentes estabelecimentos escolares distribuem-se pelas freguesias de Aveiras de Cima e de Vale do Paraíso, concelho de Azambuja, distrito de Lisboa.

O AEVA é composto por um total de cerca de 585 alunos desde a Educação Pré-escolar ao 3º ciclo e dispõe de 59 docentes e 32 funcionários.

---

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

### 3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AEVA

#### 3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é representativa de toda a comunidade educativa. A EAA integra seis professores, um representante do pessoal não docente, um representante dos serviços administrativos, um representante da autarquia e um representante da associação de pais e encarregados de educação, de acordo com o definido em regulamento interno do agrupamento.

O AEVA estabeleceu uma parceria com uma entidade externa que tem assumido funções de formação, validação e acompanhamento do processo de autoavaliação. A formação é creditada (curso de formação) com a duração de 35 horas.

A EAA deste ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenador da EAA
  - Fernando Miguel Gabriel (3º ciclo)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Josefina Marcelino Ferreira (1º ciclo)
  - Lélío José Reis (1º ciclo)
  - Margarida Isabel Pires (3º ciclo)
  - Maria Irene Sampaio (2º ciclo)
  - Natália Félix Duarte (3º ciclo)
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Ana Madalena Pereira (assistente técnico)
  - Maria Cremilde Varino (assistente operacional)
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
  - Ana Cristina Gaspar (Associação de Pais/Encarregados de Educação)
- Representante da Autarquia
  - Cátia Alexandra Carvalho

### 3.2. Modelo de autoavaliação utilizado

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

Não existindo nenhuma imposição da Lei nº 31/2002 e da IGEC das organizações escolares implementarem um determinado modelo de autoavaliação, estas podem decidir o seu caminho. Por outro lado, as organizações escolares muitas vezes têm incertezas quanto à escolha do modelo. Os seus documentos estruturantes auxiliam essa tomada de decisão, principalmente ao que se pretende avaliar e o objetivo com que se avalia.

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

Com a criação do modelo CAF (*Common Assessment Framework*) em 2000, ou seja, dois anos antes do surgimento da Lei nº 31/2002, muitos diretores consideraram este modelo como uma ferramenta de autoavaliação exemplar.

O AEVA decidiu proceder à implementação da CAF orientando a sua ação para a prossecução dos objetivos do sistema de avaliação, estipulados na Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro.

O desenvolvimento desta metodologia teve como finalidade a envolvência da participação da comunidade escolar (estimulando a reflexão e partilha de ideias entre os participantes) de modo a diagnosticar os pontos fortes e áreas a melhorar da unidade orgânica, com vista à construção do futuro Projeto Educativo. Adicionalmente, o relatório da avaliação externa de 2013/2014 da IGEC indicava como aspeto a melhorar a *“Conceção de um projeto de autoavaliação que envolva toda a comunidade educativa e conduza à construção e à implementação de planos de melhoria, em particular na área-chave do processo de ensino e de aprendizagem, permitindo uma efetiva autorregulação e o progresso sustentado do Agrupamento”*.

Em 2014/2015 foi elaborado e implementado um Plano de Ações de Melhoria (PAM), dando-se prioridade à elaboração, implementação e monitorização do referido PAM.

No final do ano letivo, e após uma ação de acompanhamento da ação educativa, por parte da IGEC, foi reformulado o PAM integrando ações previstas no programa de acompanhamento elaborado por esta entidade.

Quanto às especificidades do modelo CAF, em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. É reconhecida internacionalmente como metodologia de gestão da qualidade e da melhoria, tendo sido concebida no ano 2000 a partir de um trabalho realizado em cooperação com a EFQM (*European Foundation For Quality Management*), a Academia Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration* (EIPA). É um modelo mais simplificado e adequado às características e especificidades dos organismos públicos, sendo que o objetivo foi criar um instrumento específico que servisse como base para introduzir a qualidade no setor público (CAF 2006).

A CAF tem vindo a ser progressivamente melhorada e adaptada. Existem várias versões deste modelo, tendo sido apresentada recentemente a CAF adaptada ao setor da educação que se destina a todas as instituições de ensino e formação (CAF Educação 2013).

O modelo CAF consiste na relação de causa-efeito entre os meios (a forma como as atividades/práticas são desenvolvidas) e os resultados (o êxito obtido pela boa aplicação e conjugação dos meios), bem como na informação de retorno (feedback). A figura seguinte ilustra o modelo CAF.

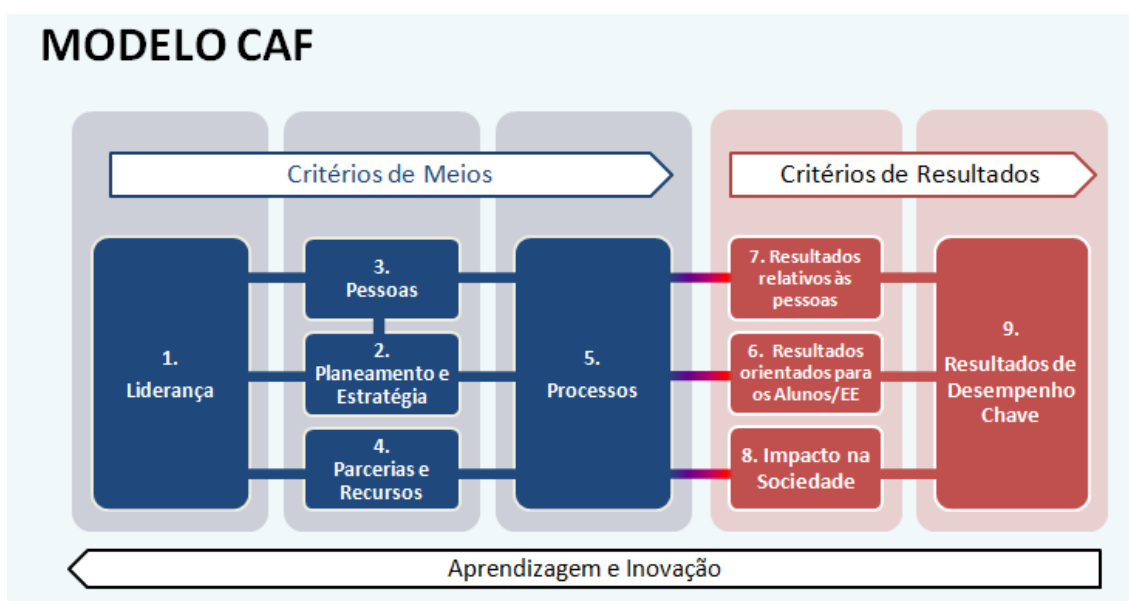


Figura 2 – Estrutura CAF

O modelo está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das organizações escolares e de acordo com o modelo CAF Educação. O critério dos Processos avalia essencialmente o ensino e aprendizagem (processo chave), o critério 6 foi adaptado para alunos e pais/encarregados de educação e o último critério tem em conta os resultados escolares dos últimos anos letivos (mínimo dois anos letivos para analisar a evolução). Adicionalmente, os critérios e subcritérios foram adaptados para a linguagem e conceitos subjacentes ao sistema educativo português.

Assim, a CAF apresenta uma forma estruturada de avaliar a organização escolar, constituindo um ponto de partida para a melhoria contínua da organização, proporcionando momentos de reflexão crítica e construtiva. O uso do modelo de forma sistemática tem permitido as organizações conhecerem a cada momento a sua situação atual, agindo de forma pró-ativa num ambiente em forte mudança e instabilidade.

Além disso, a CAF respeita e aceita outros modelos, permitindo a articulação com polos que desenvolvem outros processos avaliativos. O modelo CAF está em consonância com os objetivos da avaliação externa das escolas levada a cabo pela IGEC, contemplando aspetos comuns.

### 3.3. Metodologia adotada

#### 3.3.1. Enquadramento

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

Neste âmbito, foram aplicados questionários aos elementos que compõem a comunidade escolar (diferentes para cada público-alvo) e, em paralelo, a EAA analisou os indicadores de autoavaliação, identificando evidências que justificassem a pontuação atribuída a cada indicador, critério e subcritério da CAF, tal como apresenta esquematicamente a *figura 3*:

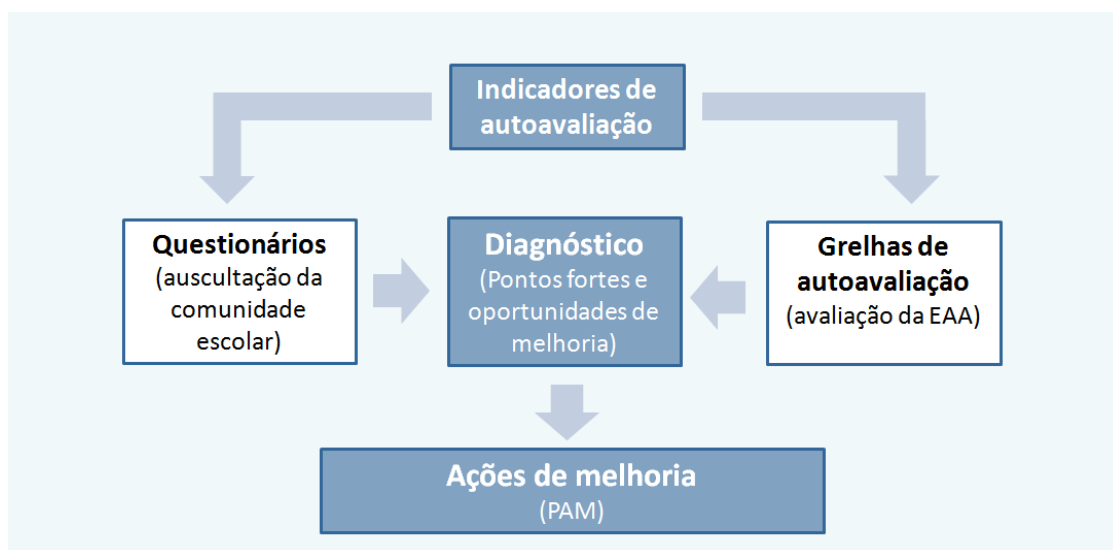


Figura 3 – Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios da CAF, tendo em conta as especificidades do AEVA, através da análise dos seus documentos estruturantes, o relatório de avaliação externa de 2013/2014 e o PAM de 2014/2016. Estes indicadores foram alvo de avaliação através de questionários e de grelhas de autoavaliação (identificação de evidências recorrendo à pesquisa documental e ao conhecimento de cada elemento da equipa sobre a realidade do agrupamento).

No gráfico seguinte, pode verificar-se a distribuição de indicadores / ponderação que a EAA deu a cada critério da CAF no caso dos indicadores do pessoal docente. Os critérios sobre a liderança e os resultados orientados para os alunos e pais/encarregados de educação foram os que obtiveram uma maior escolha de indicadores a avaliar /ponderação de avaliação.

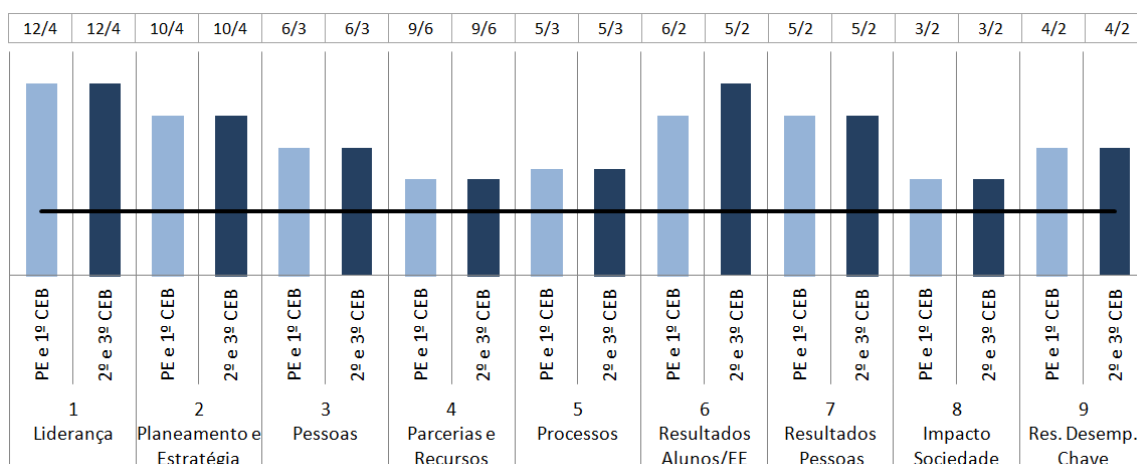


Gráfico 1 – Peso dos indicadores nos critérios da CAF (pessoal docente)

### 3.3.2. Etapas do processo de autoavaliação

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

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:

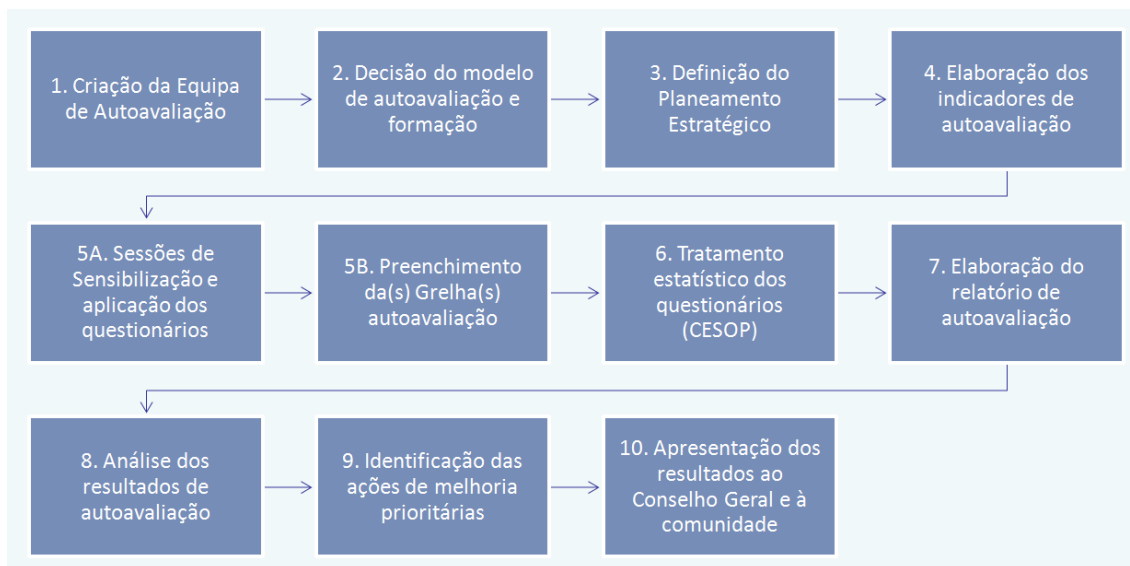


Figura 4 – Etapas do processo de autoavaliação

Deste modo, foi estabelecido o seguinte cronograma do projeto de autoavaliação do AEVA:

Etapas	2015/2016									
	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.
1ª sessão de formação - Planeamento Estratégico e Modelo CAF no agrupamento	X									
Definição do Planeamento Estratégico do projeto	X									
Elaboração dos indicadores de autoavaliação e dados inquirição	X	X	X							
Sessões de Sensibilização e aplicação de questionários				X						
2ª sessão de formação - grelhas de autoavaliação				X						
Preenchimento das grelhas de autoavaliação				X	X	X				
Tratamento estatístico dos questionários					X					
Elaboração do relatório de autoavaliação							X			
3ª sessão de formação - entrega do relatório e seleção das ações de melhoria								X		
Identificação das novas ações de melhoria								X	X	
4ª sessão de formação - apresentação de resultados										X
Apresentação dos resultados de autoavaliação e das ações de melhoria ao Conselho Geral e ao PD e PND										X

Figura 5 – Cronograma do projeto de autoavaliação

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

- A primeira sessão de formação foi sobre a definição de estratégia do projeto de autoavaliação e a adaptação e implementação do modelo CAF no agrupamento e teve lugar no dia 17 de fevereiro. Desta reunião resultou o documento de planeamento



estratégico da autoavaliação do AEVA (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (fevereiro a abril);

- b) A segunda sessão de formação realizou-se no dia 4 de maio sobre a definição e preenchimento das grelhas de autoavaliação (GAA). A EAA preencheu as GAA de maio a julho;
- c) A formadora, juntamente com a EAA, realizou uma sessão de sensibilização para o PD e PND no dia 25 de maio sobre os objetivos e a metodologia da CAF, o preenchimento dos questionários e a importância da participação responsável de todos os intervenientes;
- d) Os inquiridos (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de três semanas;
- e) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) efetuou o tratamento dos questionários durante o mês de junho;
- f) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de agosto.

### 3.3.3. Questionários

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

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

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

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

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

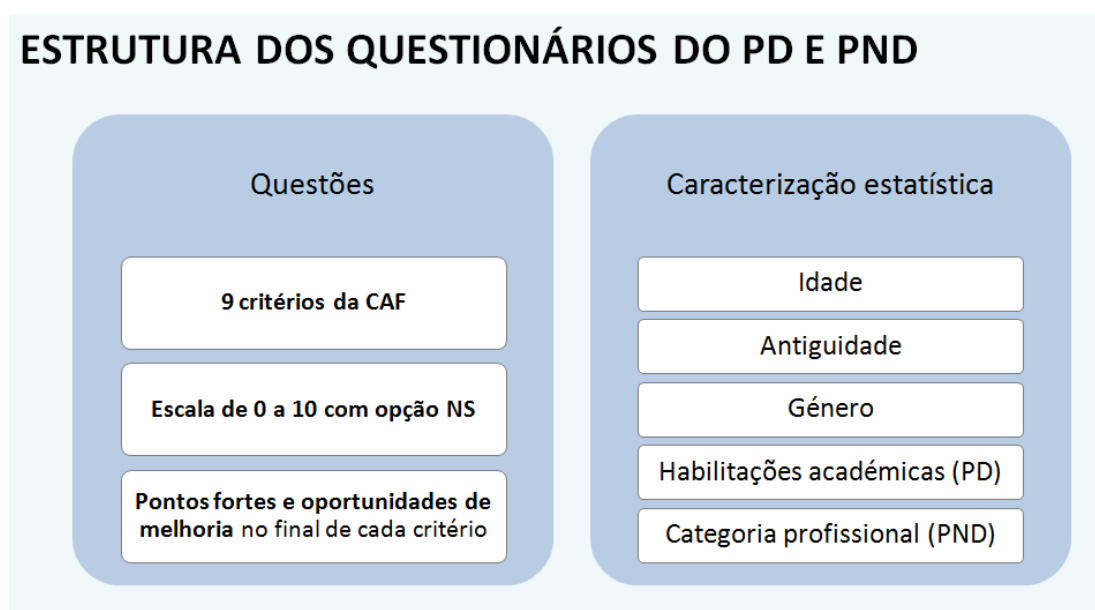


Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND

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

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

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

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

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

Os inquiridos poderiam preencher o questionário em qualquer local desde que tivessem acesso a um computador, internet, hiperligação de acesso e o código. Em relação ao PND, o agrupamento facultou computadores e tempo disponível para o preenchimento do inquérito.

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

## ESTRUTURA DOS QUESTIONÁRIOS DOS ALUNOS E PAIS/EE

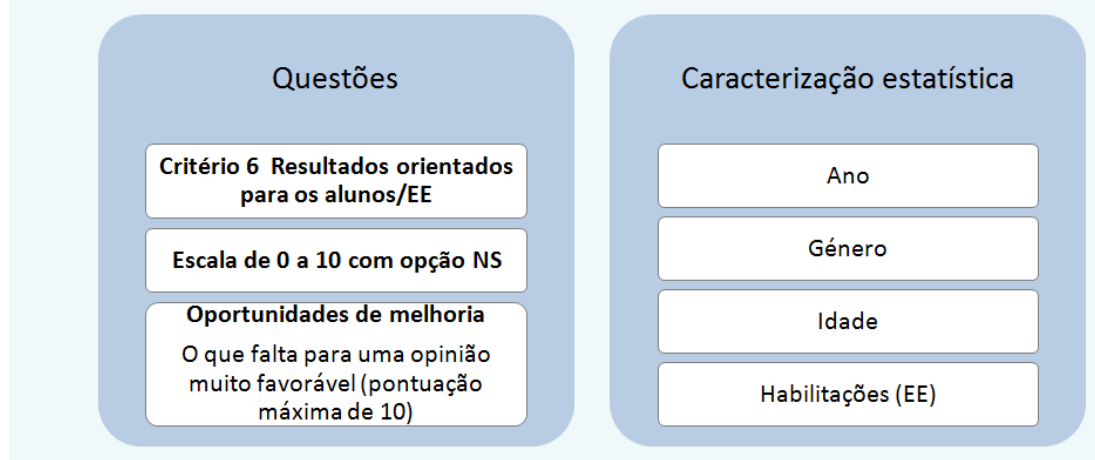


Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação

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

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

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

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

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

Cada turma foi acompanhada por um docente da equipa de auto avaliação à Biblioteca (na Escola Básica Vale Aveiras) na sala de computadores CLC, na escola Básica de Aveiras de Cima,

e na sala de aula, nas escolas Básica de Vale de Brejo e Básica de Vale do Paraíso para preenchimento dos questionários online. Os códigos com a hiperligação de acesso foram distribuídos aleatoriamente aos alunos, numa aula planeada para o preenchimento do questionário (foi elaborado um calendário de inquirição com a indicação da hora e da sala para que fosse possível os alunos preencherem o questionário na escola). O diretor de turma/titular de turma explicou resumidamente os objetivos do questionário de autoavaliação. Os pais/encarregados de educação receberam os questionários através do seu educando. O questionário continha as instruções de preenchimento e um pequeno texto de sensibilização, para que os pais/encarregados de educação participassem empenhadamente neste processo.

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

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

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

### **3.3.4. Grelhas de Autoavaliação**

#### **3.3.4.1. Enquadramento**

As GAA foram elaboradas com base nos indicadores de autoavaliação definidos pela EAA por ciclo (Educação Pré-escolar, 1º CEB, 2º e 3º CEB).

Este processo foi da responsabilidade dos elementos docentes da EAA e não por todos os elementos que constituem a EAA, nomeadamente a representante do pessoal operacional, da representante da autarquia e da representante dos encarregados de educação. Estes elementos e instituições foram entrevistados mais tarde, para o preenchimento das grelhas. Para que não existisse uma duplicidade de informação e conhecimento das várias respostas, foi decidido pelos docentes da EAA, realizarem o resultado final do relatório. A mesma decisão também decorre do facto de que apenas os elementos docentes desenvolveram a formação do modelo CAF, dinamizada pela empresa Melissa Marmelo e Associados, sendo esta a metodologia recomendada.

Para o seu preenchimento, a EAA teve de refletir sobre as práticas e resultados do agrupamento, combinando várias fontes e processos de recolha de informação: pesquisa documental, a observação direta e entrevistas às várias estruturas. O objetivo foi de encontrar evidências para justificar a pontuação atribuída a cada indicador. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participou no preenchimento das grelhas chegando, de forma consensual, a um resultado final, identificando os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada critério e subcritério da CAF.

Quanto às entrevistas, a EAA desenvolveu dezasseis entrevistas a diversos elementos da comunidade educativa para catalisar o processo de recolha de evidências: conselho geral e pedagógico, direção, coordenadores de departamento, associação de pais/encarregados de educação, coordenador do Plano Anual de Atividades, professores titulares de turma/diretores de turma, representante da Câmara Municipal de Azambuja, coordenador do 1º ciclo, coordenador da Educação Especial, coordenador de escola, SPO, coordenador da Biblioteca Escolar, Escola Segura e a equipa TIC.

O preenchimento das GAA dependeu totalmente do rigor e honestidade dos elementos da EAA.

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

## CONCEITOS CHAVE

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

Figura 8 – Conceitos chave da GAA

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

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

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios

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

Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados

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

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as oportunidades de melhoria;
- Medir o progresso da organização escolar;
- Identificar boas práticas nos critérios de meios e resultados;

- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

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

A EAA procedeu ao ajustamento dos valores, de acordo com a análise efetuada por todos os entrevistados e evidências recolhidas, de forma a possibilitar uma maior identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria.

#### **3.3.4.2. Dados escolares avaliados**

No *Critério 9 Resultados de Desempenho Chave* a EAA avaliou os dados escolares do agrupamento. Os itens avaliados foram os seguintes:

- O número de faltas injustificadas dos alunos
- O número de alunos excluídos por faltas
- As taxas do abandono escolar (não inclui transferências de escola)
- O número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino
- A percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico
- As taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa)
- As taxas de sucesso escolar (alunos transitaram para o ano escolar seguinte, independentemente do n.º de negativas)
- As taxas de transição dos alunos com necessidades educativas especiais
- A média das classificações dos alunos nas provas finais (matemática e português)
- A posição nos “rankings” nas provas finais (matemática e português)
- A média das classificações internas dos alunos
- O número de encarregados de educação que contactaram o Educador/Professor Titular de Turma/Diretor de Turma
- O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo Educador/Professor Titular de Turma/Diretor de Turma



- O número de participações escritas e de alunos suspensos
- O número de alunos suspensos em reincidência
- O número de estágios
- O número de alunos no Quadro de Excelência
- A diferença entre as classificações internas e as classificações externas (desnívelamento entre as notas internas - CIF e avaliação externa - provas)

### 3.4. Apresentação dos resultados de autoavaliação

#### 3.4.1. *Enquadramento*

Os resultados de autoavaliação derivam da análise dos questionários aplicados à comunidade escolar e das GAA preenchidas pela EAA, ambas por ciclo (anexo). Todos os resultados e informação foram armazenados numa base de dados, a partir da qual se procedeu ao seu tratamento estatístico e gráfico para análise e interpretação.

Esta apresentação de resultados constitui-se em duas partes:

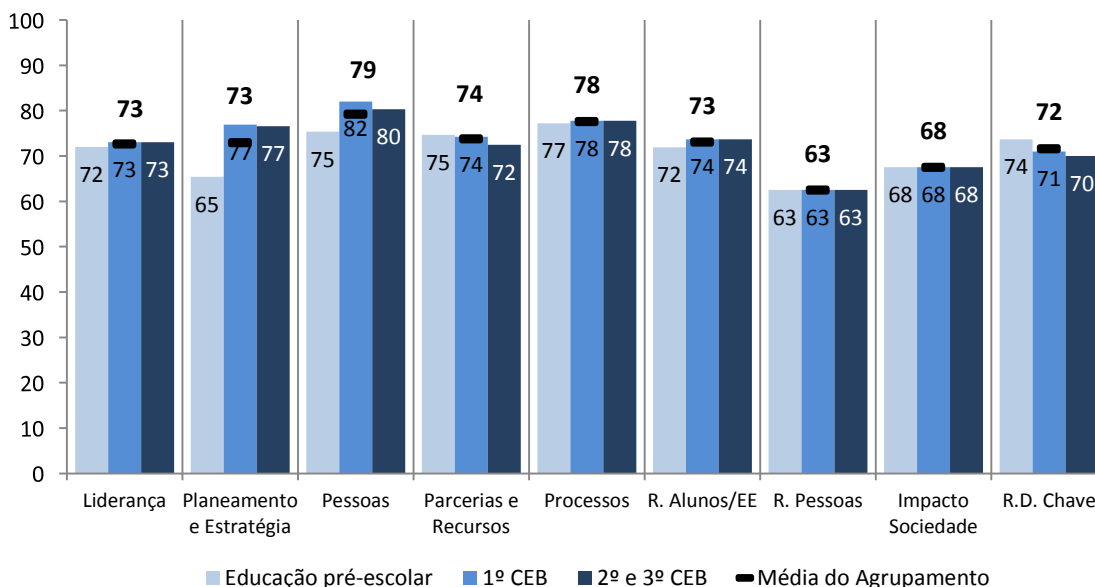
- A primeira parte reporta-se a uma análise quantitativa dos resultados de autoavaliação;
- A segunda parte remete para uma análise qualitativa dos resultados, com uma descrição dos pontos fortes e oportunidades de melhoria por critério e subcritério da CAF.

#### 3.4.2. *Análise quantitativa*

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa dos mesmos. As GAA e todos os outros dados apurados nos questionários serão apresentados numa pontuação de 0 a 100.

##### 3.4.2.1. *Grelhas de Autoavaliação*

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



**Gráfico 2 – Resultados das GAA do agrupamento**

Da análise do gráfico podemos concluir:

- Existe homogeneidade entre as pontuações atribuídas pela EAA, espelhada nas mínimas variações entre cada nível de ensino do agrupamento;
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), a maioria das ações desenvolvidas pelo agrupamento estão planeadas, implementadas, avaliadas e ajustadas. Assim, realça-se a necessidade de progredir para o ciclo PDCA completo e desenvolvido, com o objetivo da regularidade do ciclo e a comparabilidade das práticas do agrupamento com outras organizações similares;
- No que diz respeito aos critérios de resultados, a maior parte dos resultados demonstra uma tendência de melhoria (nos critérios 6, 7, 8 e 9). É necessário evoluir para o patamar da excelência e da sustentabilidade dos resultados do agrupamento.

#### **3.4.2.2. Questionários**

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

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

Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria foram selecionados tendo em conta as médias e a concentração de respostas nos intervalos da escala de classificação de 7-10 e 0-4 respetivamente, considerando-se ainda a elevada percentagem de não resposta (NS) como oportunidade de melhoria.

Para todos os grupos-alvo e ciclos definiu-se que, em situações de mais de 10 respondentes, os indicadores com percentagem de não resposta acima de 30%, seriam considerados oportunidades de melhoria pelo nível de desconhecimento revelado.

Definiu-se também que os indicadores com percentagem de resposta no intervalo de 0-4 acima de 30%, seriam considerados oportunidades de melhoria.

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

Para a seleção dos parâmetros relativos à concentração de respostas no intervalo de 7-10, foi feita uma média das percentagens obtidas em todos os indicadores neste intervalo, por grupo-alvo e ciclo.

Para todos os grupos-alvo e ciclos definiu-se que, em situações de menos de 10 respondentes, as percentagens referidas anteriormente passariam para 55%. Voltamos a referir que numa amostra pequena, um inquirido representa uma grande percentagem, logo, aumentando o valor de referência, detetamos apenas os casos mais representativos.

Relativamente à determinação das médias de referência para a seleção de pontos fortes e oportunidade de melhoria, foi feita em função de uma percentagem de distância às médias.

A utilização deste critério permitiu a seleção de médias adaptadas às diferentes realidades, que fazem sentido no contexto dos resultados obtidos, mas que foi aplicada de igual modo para todos os grupos-alvo e ciclos.

Definiu-se uma percentagem de distância à média específica para cada ciclo e grupo alvo, permitindo abranger um igual ou maior número de indicadores face à média obtida. Complementarmente, houve a condição de nenhuma média ser superior a 8,5 para ponto forte e 6,9 para oportunidade de melhoria.

	Pessoal Docente	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Alunos	Encarregados de Educação
2º e 3º CEB	0%	0%	0%	0%	0%
1º CEB	0%	-	15%	0%	0%
Ed. Pré-escolar	0%	-	15%	0%	0%

Tabela 1 – Distância à média por grupo-alvo e ciclo (pontos fortes)

	Pessoal Docente	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	Alunos	Encarregados de Educação
2º e 3º CEB	15%	15%	15%	15%	30%
1º CEB	0%	-	0%	0%	0%
Ed. Pré-escolar	0%	-	0%	0%	15%

Tabela 2 – Distância à média por grupo-alvo e ciclo (oportunidades de melhoria)

Em casos excecionais, um elevado número de indicadores não foi contemplado no diagnóstico devido ao desvio padrão que relevou uma dispersão de respostas extremamente elevada, com resultados inconclusivos.

#### 3.4.2.2.1. Taxa de adesão<sup>2</sup>

Ao nível da participação dos elementos da comunidade escolar, neste processo, os dados são os seguintes:

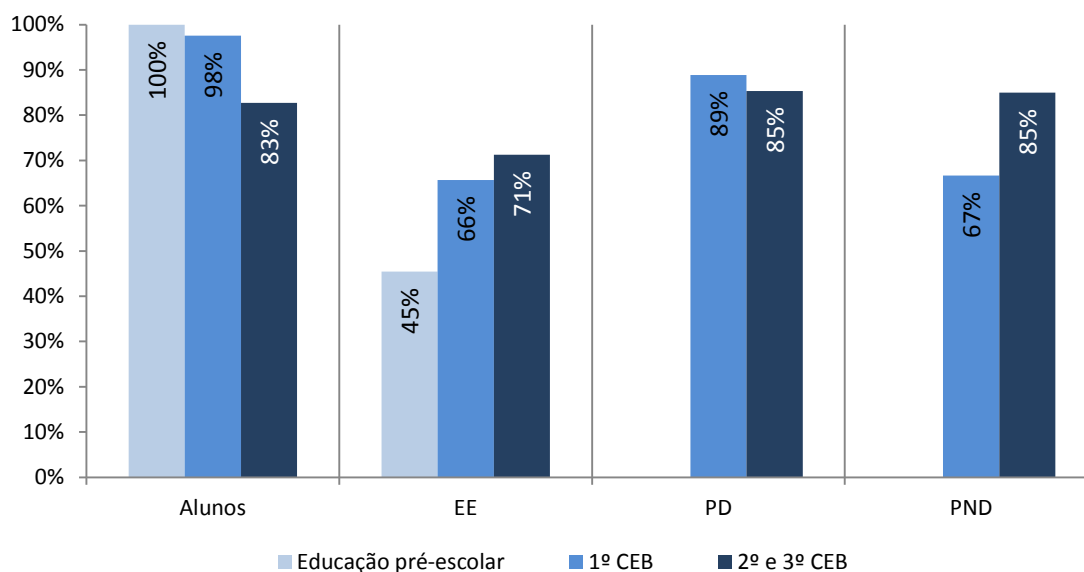


Gráfico 3 – Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo e ciclo

<sup>2</sup> A adesão do PD e PND da Educação Pré-escolar está refletida na taxa do 1º CEB.

	PREVISTOS				REALIZADOS			
	Alunos	EE	PD	PND	Alunos	EE	PD	PND
Educação pré-escolar	22	22	—	—	22	10	—	—
1º CEB	163	274	18	12	159	180	16	8
2º e 3º CEB	168	289	41	20	139	206	35	17

Tabela 3 – Previstos e realizados por grupo-alvo e ciclo

Podemos concluir que as taxas de adesão dos alunos e do pessoal docente do agrupamento e do pessoal não docente do 2º e 3º CEB foram muito satisfatórias. Contudo, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação do agrupamento e o pessoal não docente da Educação Pré-escolar e 1º CEB para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

#### 3.4.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente

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

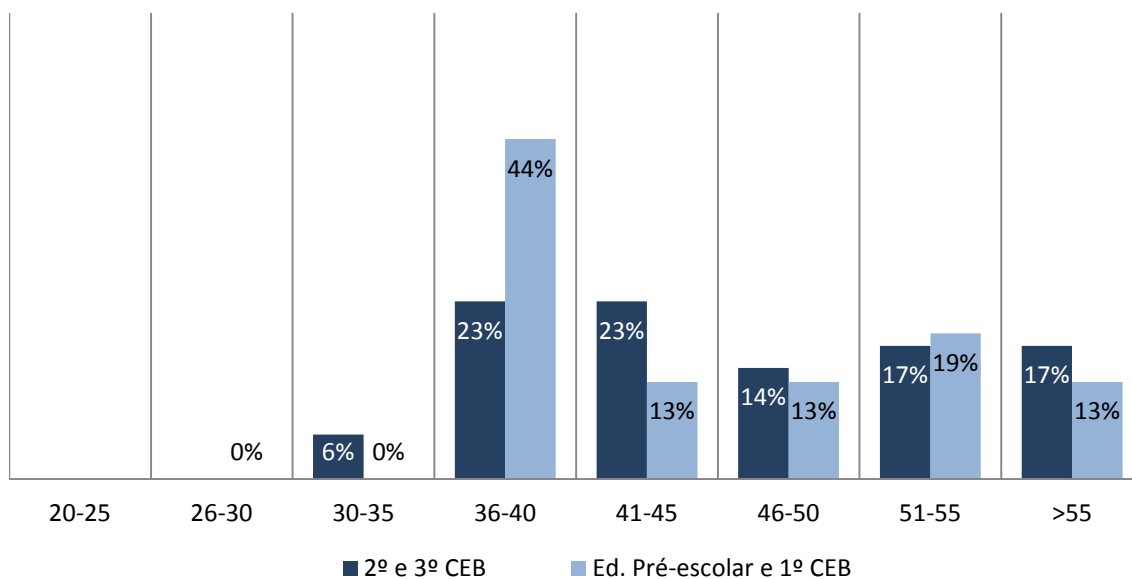


Gráfico 4 – Caracterização etária do PD

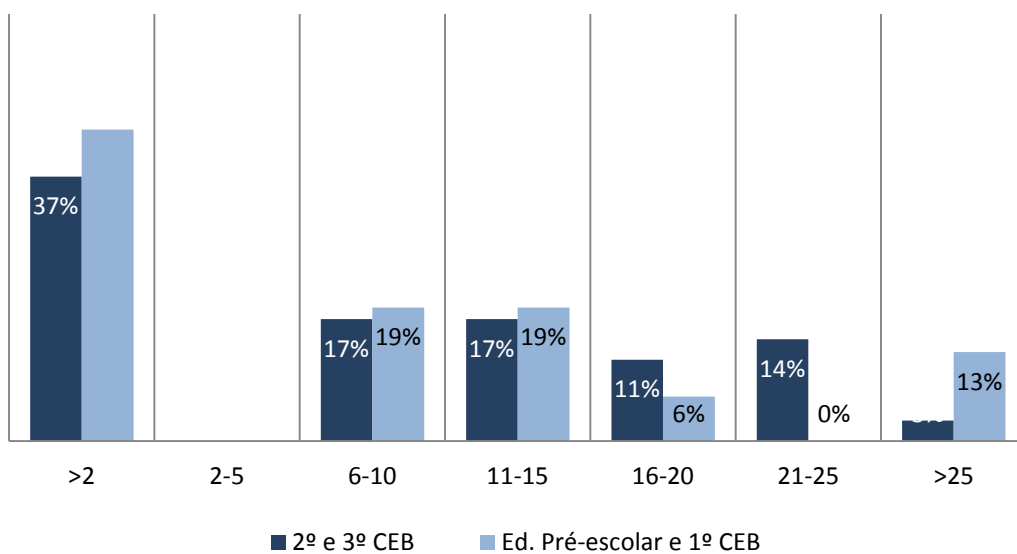


Gráfico 5 – Antiguidade do PD

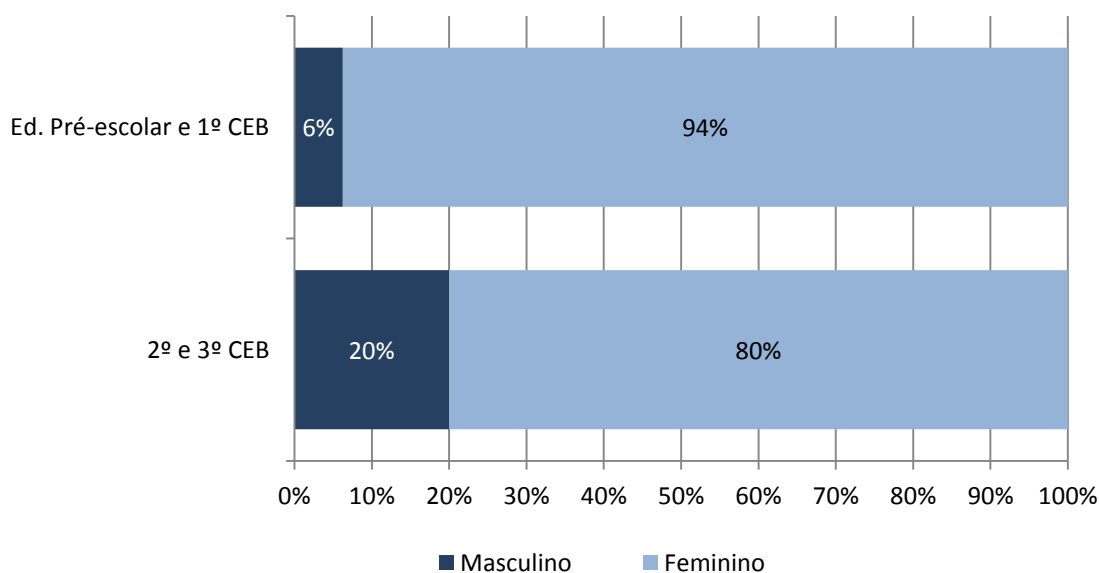
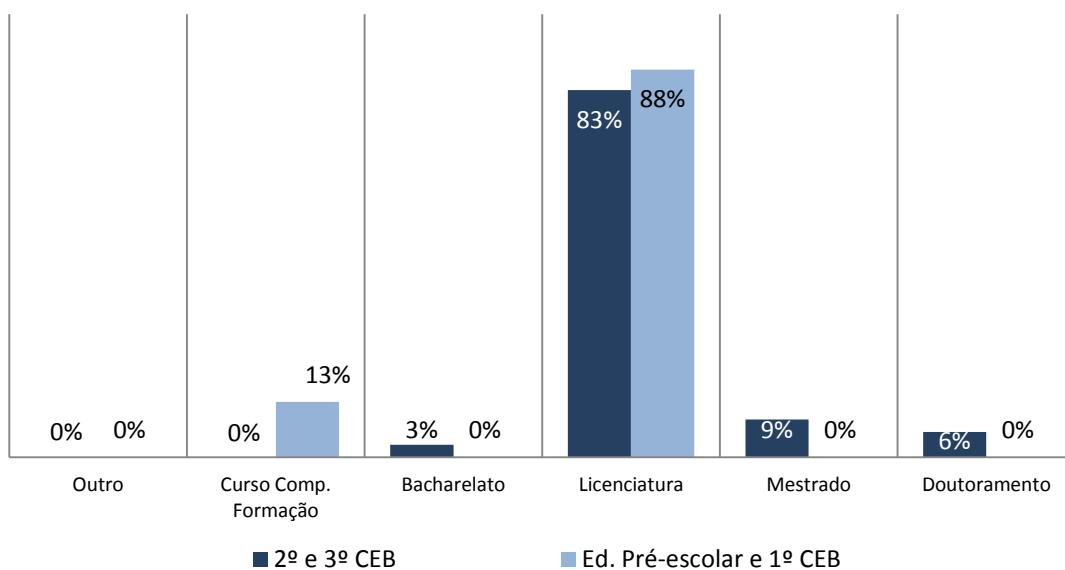
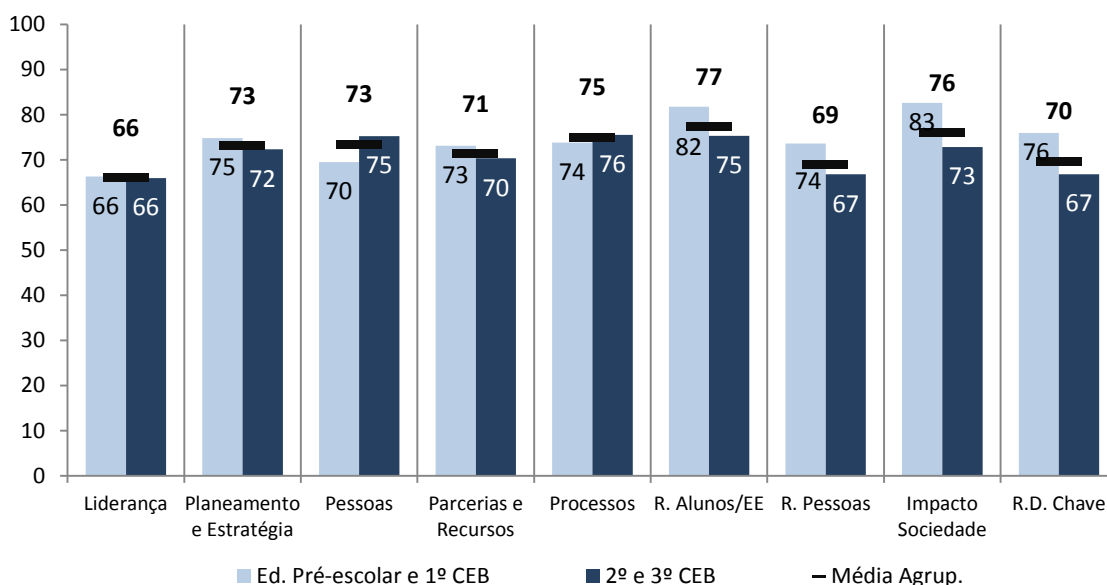


Gráfico 6 – Caracterização do género do PD



**Gráfico 7 – Habilitações académicas do PD**

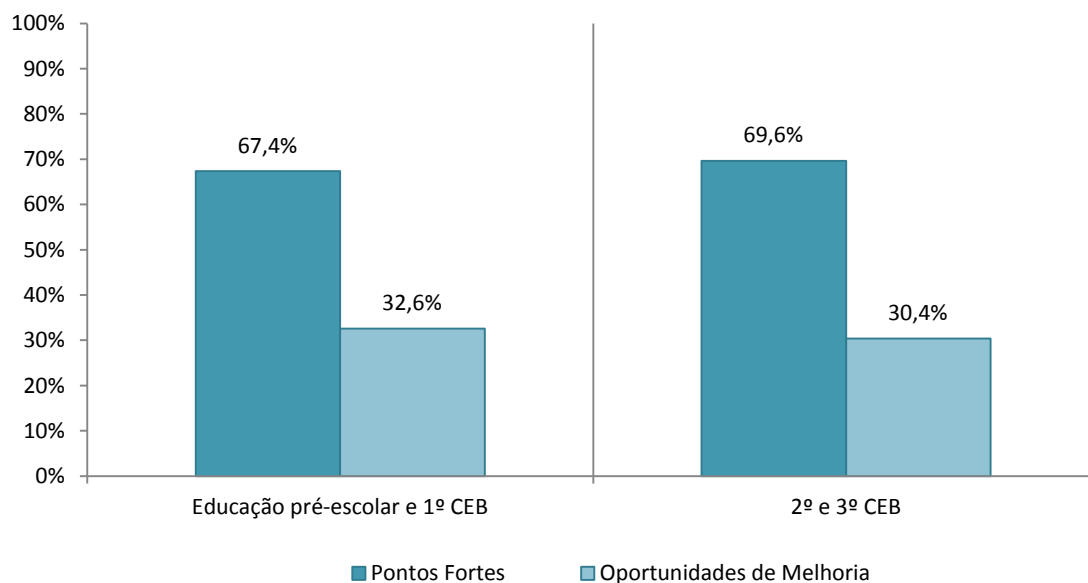
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelo PD do agrupamento em cada critério da CAF e por ciclo:



**Gráfico 8 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério e ciclo**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do pessoal docente do agrupamento com uma pequena variação das médias entre os níveis de ensino.

O gráfico 9 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

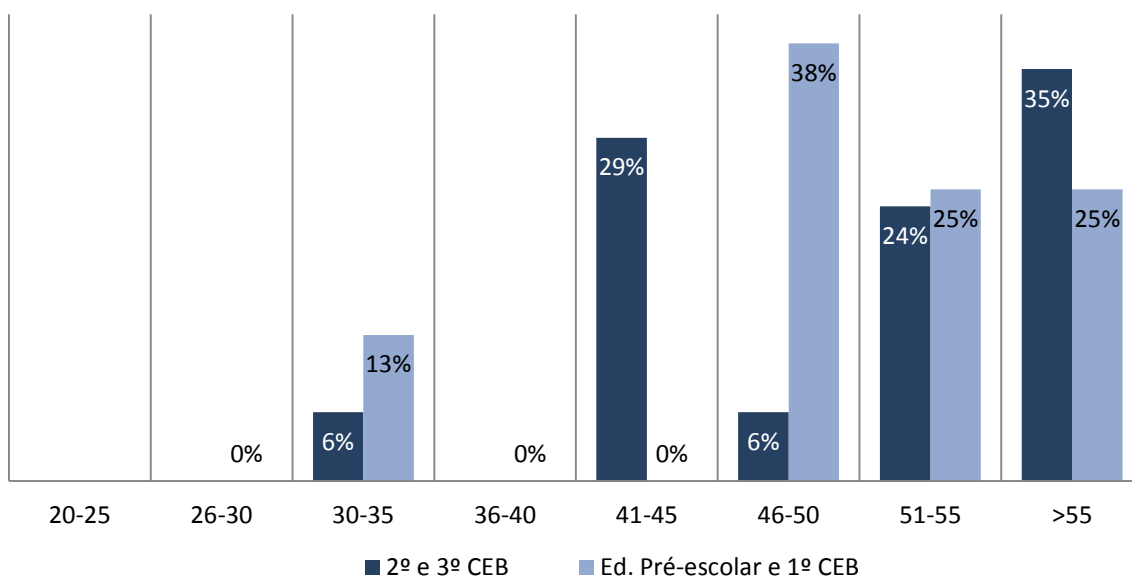


**Gráfico 9 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD**

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

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

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



**Gráfico 10 – Caracterização etária do PND**



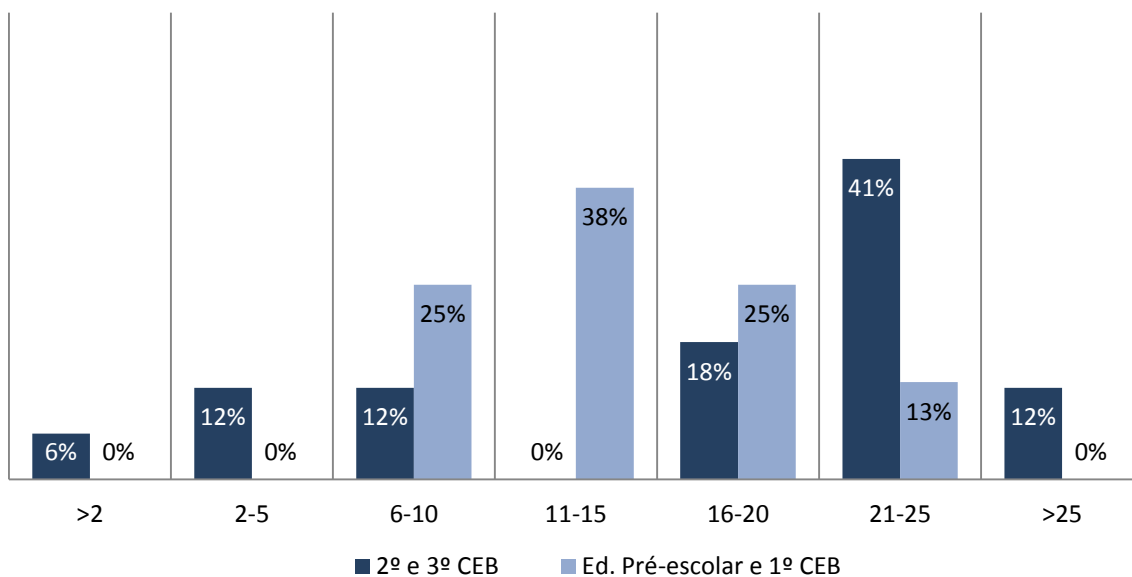


Gráfico 11 – Antiguidade do PND

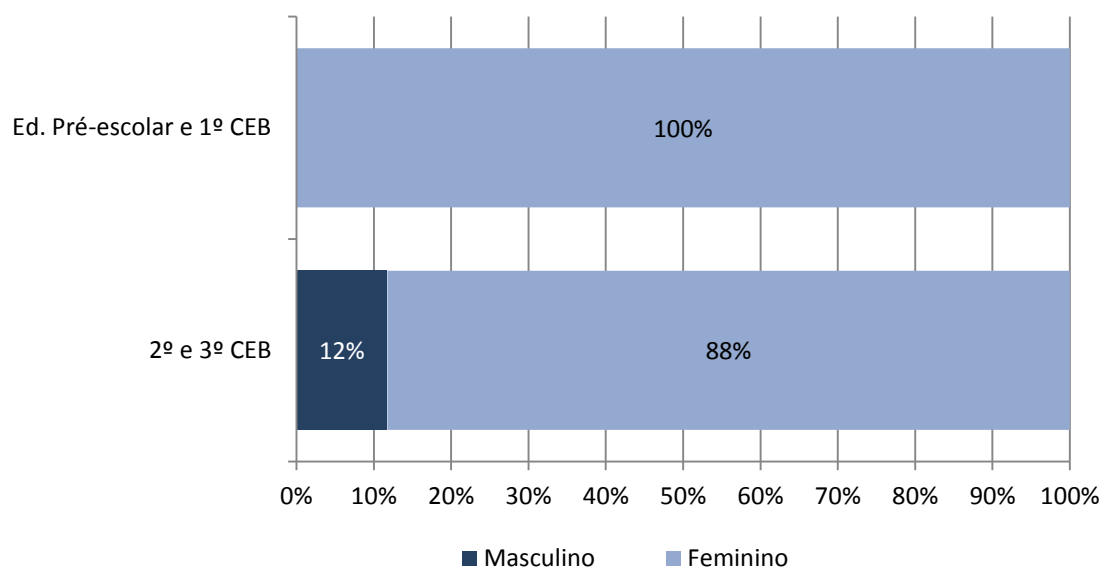
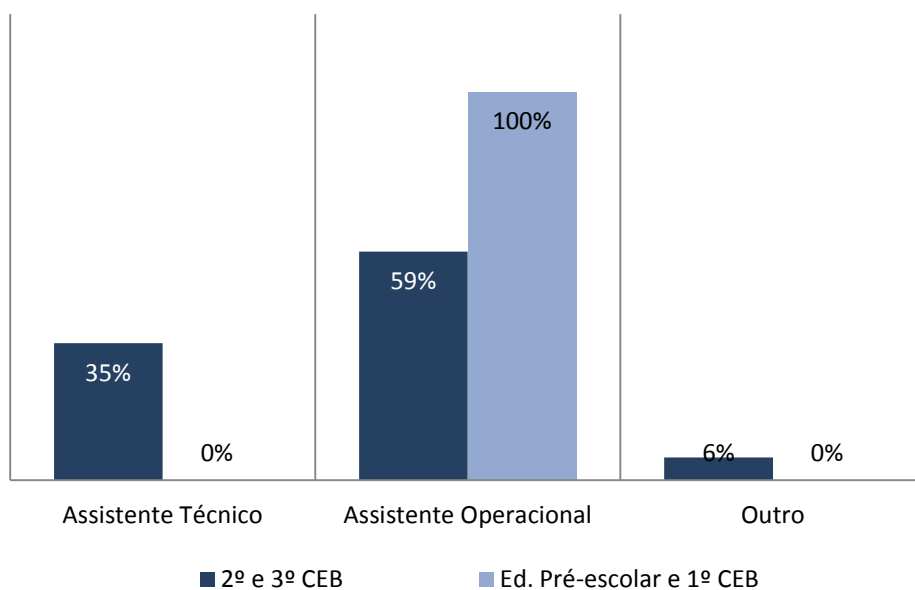
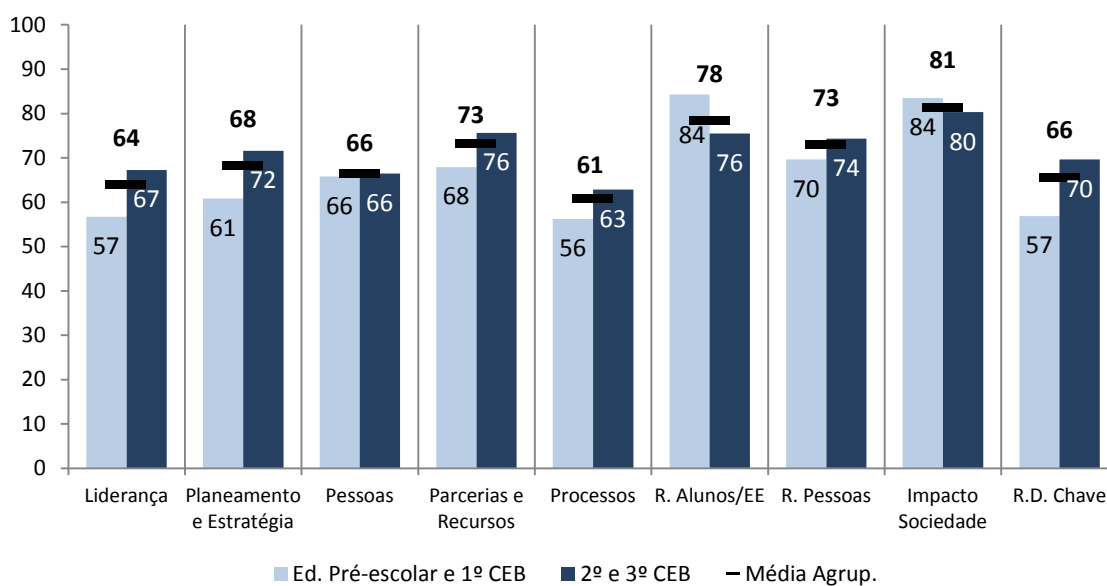


Gráfico 12 – Caracterização do género do PND



**Gráfico 13 – Categoria profissional do PND**

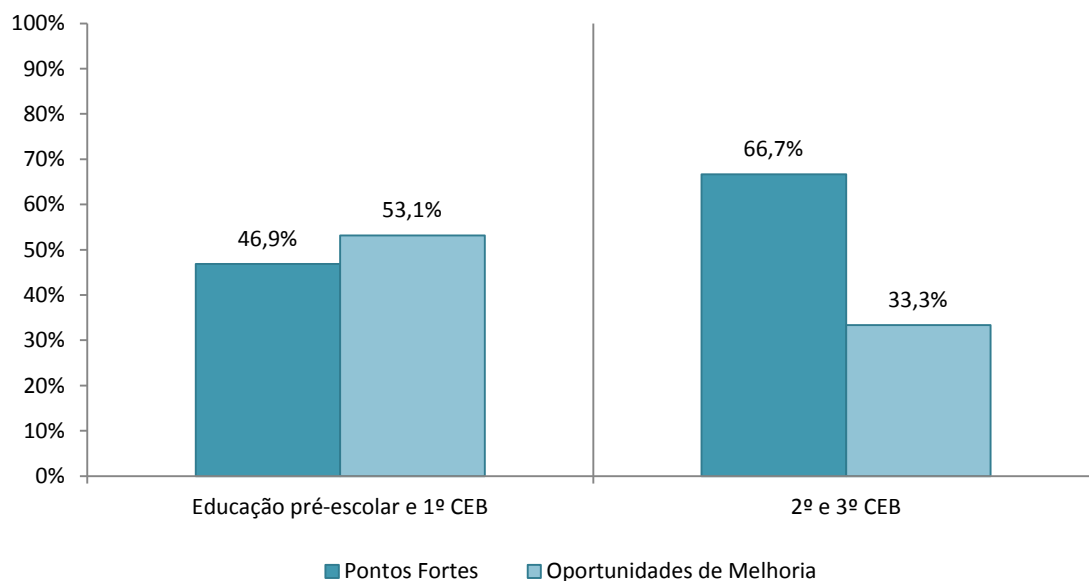
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF:



**Gráfico 14 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério e ciclo**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PND em determinados critérios de análise com uma variação das médias entre os níveis de ensino.

O gráfico 15 apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

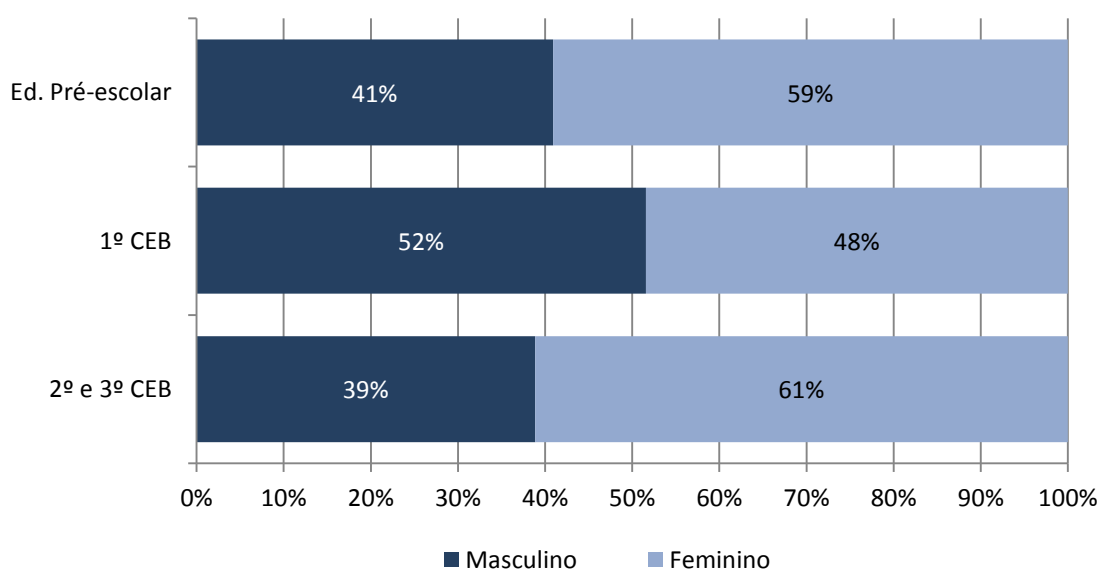


**Gráfico 15 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND**

Da leitura do gráfico, conclui-se que há uma predominância dos pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria no 2º e 3º CEB. No entanto, existe um elevado número de oportunidades de melhoria na Educação Pré-escolar e 1º CEB.

#### 3.4.2.2.4. Resultados dos questionários dos Alunos

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



**Gráfico 16 – Caracterização do género dos alunos**

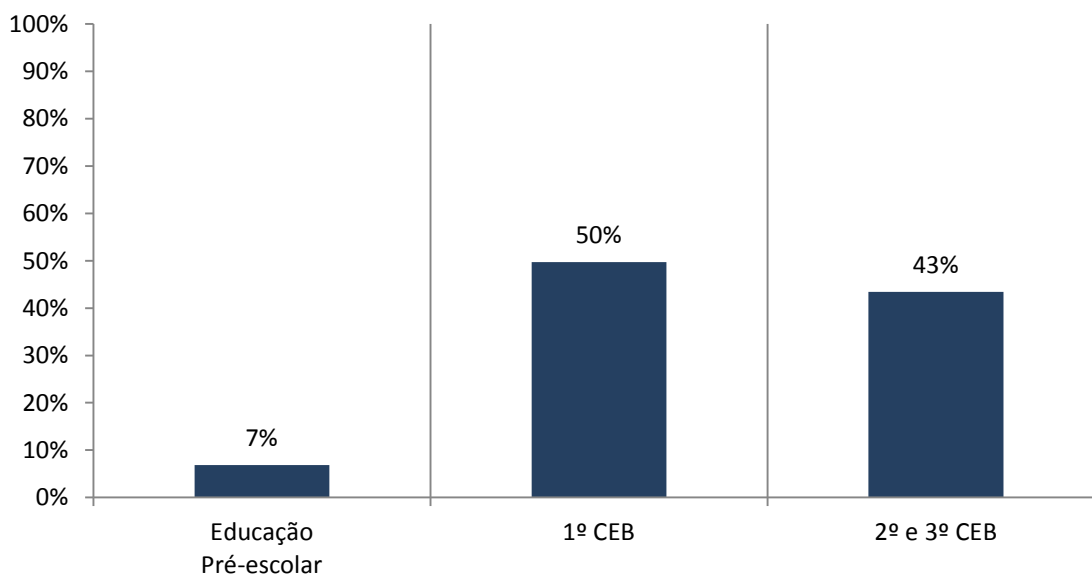


Gráfico 17 – Distribuição dos alunos por ciclo

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelos alunos:

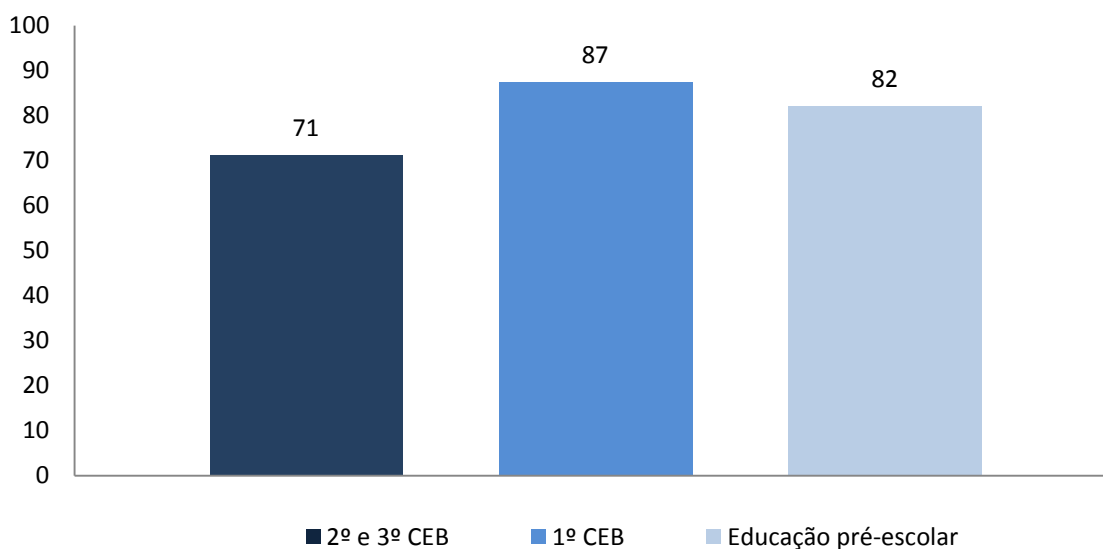
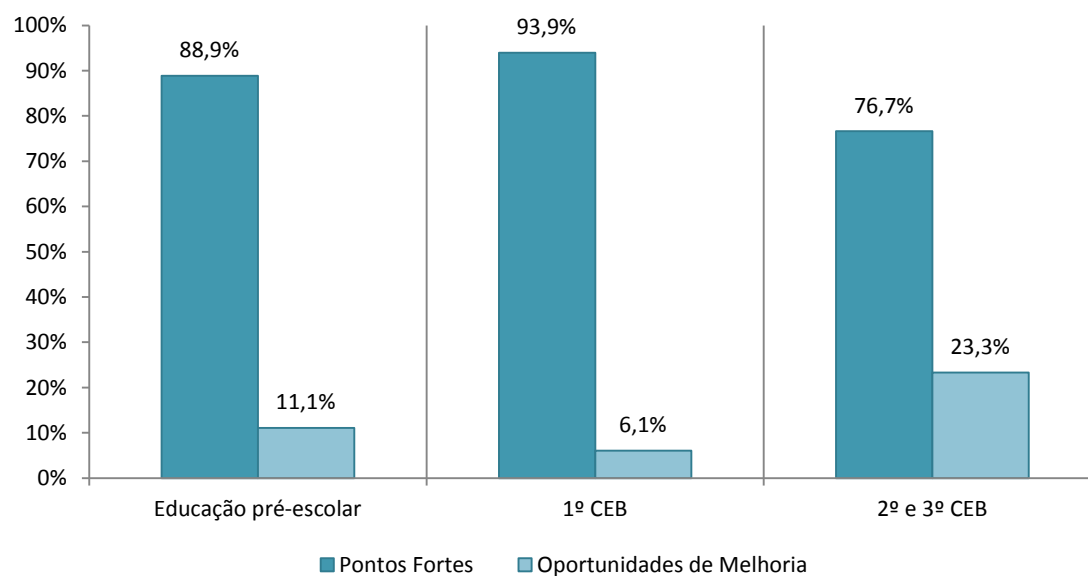


Gráfico 18 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos por ciclo

Conclui-se da análise do *gráfico 18* que existe um elevado nível de satisfação dos alunos do 1º CEB.

O *gráfico 19* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 19 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria, com destaque no 1º CEB.

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

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

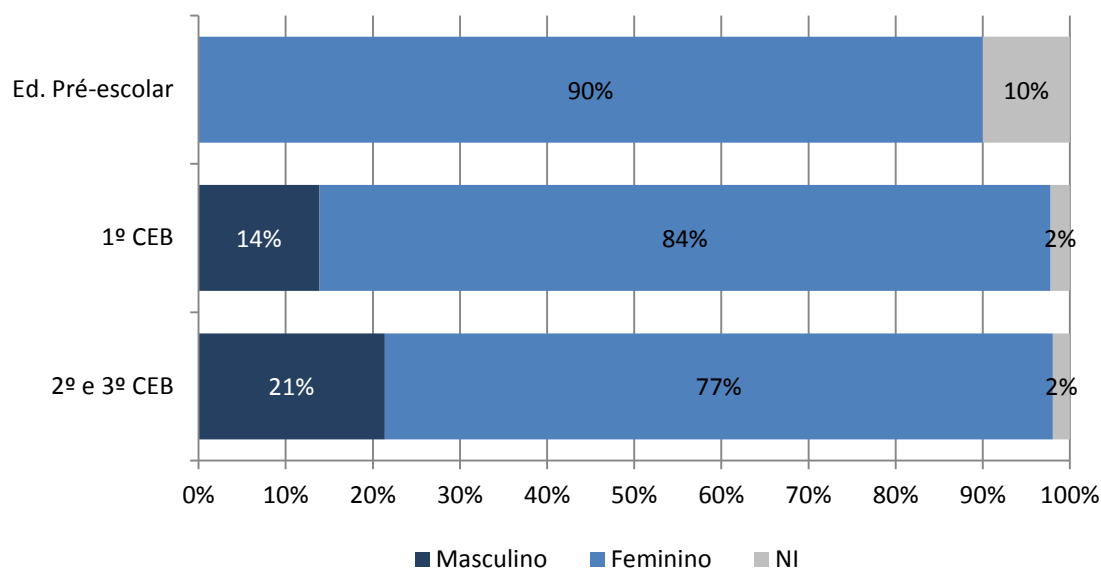


Gráfico 20 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação

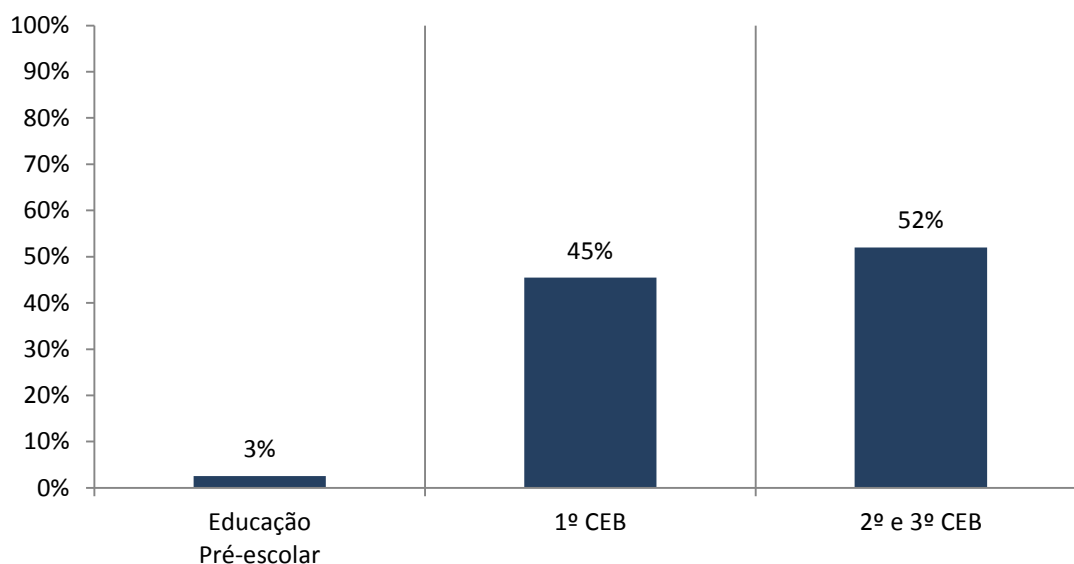
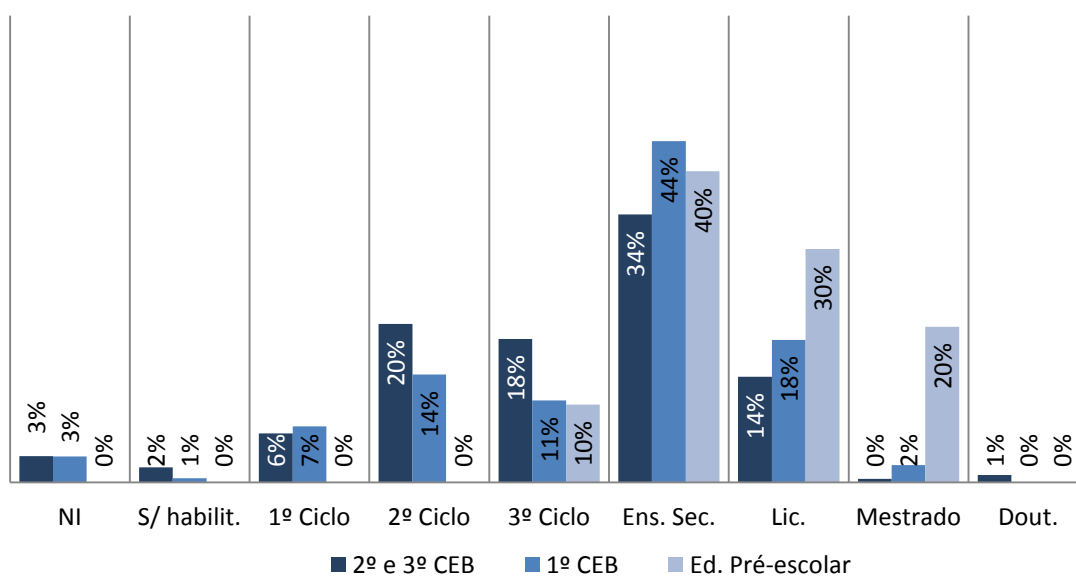
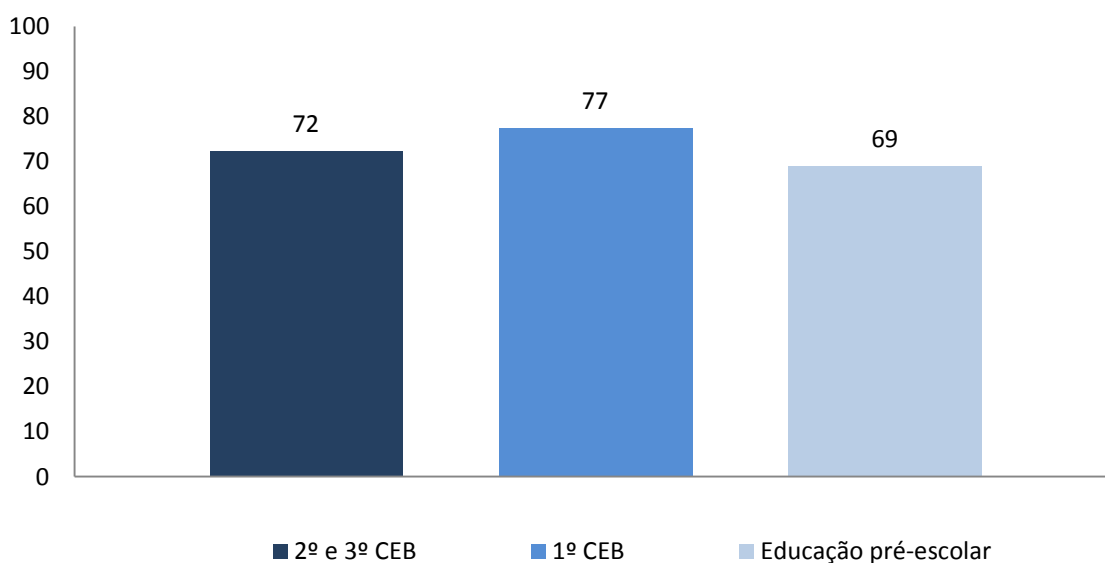


Gráfico 21 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ciclo do seu educando



**Gráfico 22 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por habilitações académicas**

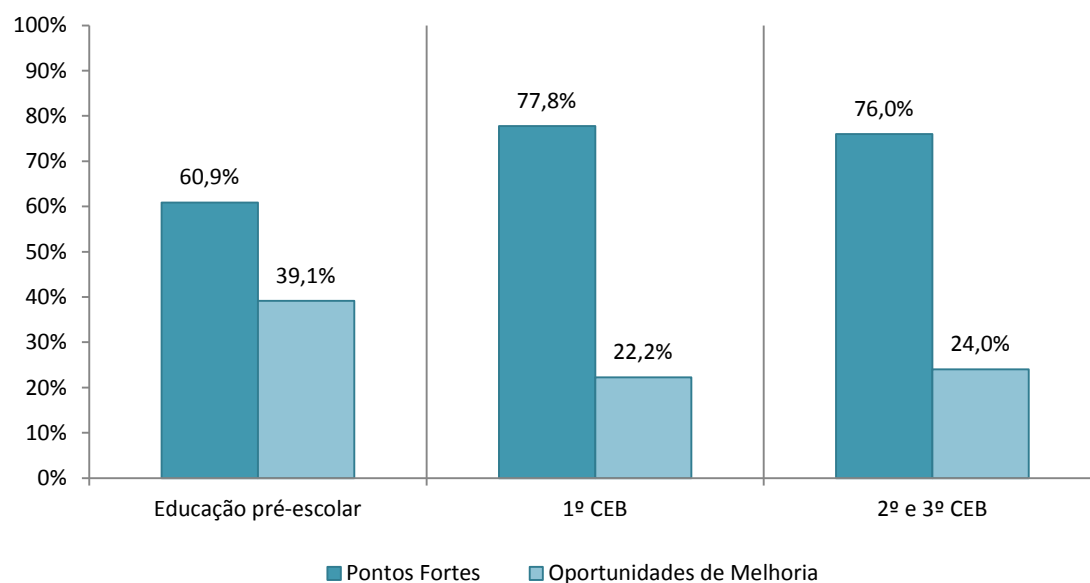
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar as pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação:



**Gráfico 23 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação por ciclo**

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

O gráfico 24 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 24 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos pais/encarregados de educação**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria. Contudo, existe uma percentagem relevante de oportunidades de melhoria na Educação Pré-escolar.



### 3.4.3. *Análise qualitativa*

Nesta secção apresentam-se os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, no âmbito dos critérios e subcritérios do modelo da CAF.

Neste âmbito, entende-se por:

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

Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria definidas pela EAA, considerada nas GAA, seguiram o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (*figura 9 e 10*). Assim, a reflexão da EAA consubstanciada na identificação de evidências foi contemplada diretamente no diagnóstico (para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrante deste relatório os anexos onde se incluem as grelhas de autoavaliação).

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

### 3.4.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

#### Conceito do Critério

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

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

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

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

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

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

Tabela 4 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• A direção monitoriza regularmente a consecução do projeto educativo e do plano ação da diretora, ajustando e reformulando regularmente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (documentos de monitorização, relatórios de avaliação e atas de CP outras estruturas/órgãos)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente</li></ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção organiza e implementa ações de melhoria dentro do agrupamento, de acordo com as sugestões do pessoal não docente</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (reuniões periódicas quinzenais para os serviços administrativos e esporadicamente para o restante PND, registos das tarefas diárias, banco de horas, diários do despacho)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os departamentos e o conselho pedagógico monitorizam /reajustam regularmente a consecução das medidas de promoção escolar</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (atas de CT analisadas em CP, relatórios de resultados dos departamentos e do projeto Top Turma)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos assistentes operacionais considera que o seu chefe, em conjunto com os funcionários, analisa o resultado do trabalho realizado e define medidas de melhoria</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O coordenador de departamento representa adequadamente os docentes no conselho pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O aumento das parcerias com entidades locais</li> <li>A direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (estágios profissionais para os alunos CEF e CV)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção estabelece parcerias estratégicas para responder às necessidades e expectativas de todos os elementos da comunidade educativa</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (aumento das parcerias, protocolos estabelecidos)  Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>O coordenador de departamento representa adequadamente os docentes no conselho pedagógico (PD)</i></li> <li><i>Papel do coordenador de departamento na comunicação entre docentes e conselho pedagógico (PD)</i></li> <li><i>As parcerias com o resto da Comunidade Educativa (PD)</i></li> <li><i>A direção é preocupada com o bom funcionamento da escola (PND)</i></li> <li><i>A Direção está sempre pronta a ajudar quando surge algum problema (PND)</i></li> </ul>		

**Tabela 5 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1**

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
<b>1.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário desenvolver formatos de divulgação mais simples, eficazes e diversificados</li> <li>• Divulgar o trabalho desenvolvido pelo conselho geral</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD e PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário desenvolver formas de comunicação mais eficazes entre os órgãos/estruturas internas</li> <li>• Maior articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conselho geral avaliar a implementação do projeto educativo e do plano anual de atividades do agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção explicitar a sua visão educacional e pedagógica para o agrupamento</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação Pré-escolar e 1º CEB</p>
<b>1.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 40% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabe se o conselho geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, o pessoal docente da Educação pré-escolar e 1º CEB considera que este é um aspeto a melhorar</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior delegação de responsabilidades por parte da direção com as demais lideranças, potenciando as ações individuais e os contributos de todos no sentido de os mobilizar para uma melhor prestação do serviço educativo, numa perspetiva transformacional</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conselho pedagógico monitorizar e consolidar as medidas de promoção do sucesso escolar e dos respetivos reajustamentos, em tempo útil, no sentido de promover uma melhoria dos resultados académicos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior consideração pelas decisões de carácter pedagógico adotadas no departamento, por parte da direção</li> </ul>	<p>Questionário PD Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção organizar e implementar ações de melhoria dentro do agrupamento, de acordo com as sugestões do pessoal não docente</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O chefe do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários, analisar o resultado do trabalho realizado e definir medidas de melhoria</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção fomentar um ambiente de maior proximidade, confiança e solidariedade com o pessoal docente</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo pessoal não docente, dando orientações nos aspetos que precisa de melhorar</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunidade educativa ter conhecimento do trabalho desenvolvido pelo conselho geral (PD)</li> <li>Informação à comunidade educativa sobre a atividade do conselho geral (PD)</li> <li>Articulação entre órgãos (conselho geral/direção/conselho pedagógico) (PD)</li> <li>Delegação de competências nas lideranças intermédias (PD)</li> <li>Fomentar um ambiente de confiança e solidariedade (PD)</li> <li>Ouvir mais a opinião do pessoal não docente (PND)</li> </ul>		

**3.4.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA****Conceito do Critério**

Como a instituição educativa implementa o Projeto Educativo através de:

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

**Conceito dos Subcritérios (SC)**

O que a instituição educativa faz para:

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

**Tabela 6 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O projeto educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do mesmo e do seu desempenho</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O regulamento interno está adaptado à realidade do agrupamento</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O projeto educativo, como suporte dos documentos de planeamento, e da sua coerência, é gerado de um sentido de pertença comum e congregador da participação articulada de toda a comunidade educativa</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>2.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A coerência e articulação entre os documentos de planeamento, constituem referenciais efetivos para a ação educativa, com enfoque na promoção do sucesso dos alunos</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção define objetivos adequados para o desempenho do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB
<b>2.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O plano anual de atividades é elaborado de acordo com as linhas orientadoras do projeto educativo</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As situações de insucesso são analisadas nos órgãos de gestão intermédia (conselho de turma, departamento e conselho pedagógico), promovendo a formulação de estratégias de melhoria</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (atas dos fóruns que refletem a reflexão sobre o insucesso, atividades, relação escola/família, reuniões mensais para os departamentos e pedagógico e trimestral para as turmas)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização e funcionamento das atividades letivas estão em articulação com as atividades de enriquecimento curricular e outras ofertas educativas</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A avaliação final de cada plano anual de atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção/regulação para o plano anual de atividades do ano seguinte</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O coordenador de departamento assegura, com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O plano anual de atividades contempla sistematicamente ações de envolvimento das famílias na vida escolar</li> </ul>	Questionários PD Educação Pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos/crianças na ausência do professor/educador</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento (mapas de pessoal e registos POA, atas trimestrais de CT)  Questionários PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento implementa e desenvolve práticas diversificadas conducentes à inovação</li> <li>A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento implementa e desenvolve práticas diversificadas conducentes à inovação</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (inovação e empreendedorismo, empreender Jovem, EmpCriança, robótica, matmóvel, pangea, apps for goods, intro à programação)</p> <p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os órgãos de gestão do agrupamento incentivam à modernização da planificação e execução do trabalho do pessoal não docente</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (desenvolvimento de formações e utilização nas plataformas dos centros de formação)</p> <p>Questionários PND 2º e 3º CEB</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de estratégias visando o sucesso escolar (PD)</li> <li>Promoção do sucesso dos alunos (PD)</li> <li>As situações de insucesso são analisadas em conselho de turma, departamento e conselho pedagógico estabelecendo-se estratégias de melhoria (PD)</li> <li>Articulação dentro dos departamentos (PD)</li> <li>Envolvimento das famílias na vida escolar (PD)</li> <li>O Agrupamento é inovador (programação, robótica, apps for goods, moodle, gare) (PD)</li> </ul>		



**Tabela 7 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2**

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
<b>2.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O próximo projeto educativo deverá ter como suporte os resultados do diagnóstico já realizado</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deverá haver uma divulgação da avaliação intermédia do projeto educativo e atualizações intermédias, de modo a que seja um documento "pertença de todos"</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento Questionários PND 2º e 3º CEB
<b>2.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção definir objetivos adequados para o desempenho do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB
<b>2.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O plano anual de atividades contemplar mais ações de envolvimento das famílias na vida escolar</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior organização por parte do agrupamento para que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB
<b>2.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pré-escolar deverá ter um envolvimento ativo em práticas/projetos inovadores</li> </ul>	Grelha AA Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os órgãos de gestão do agrupamento incentivarem à modernização da planificação em conjunto com o pessoal não docente para execução do trabalho</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Planeamento feito em conjunto, bem definido e por escrito (PND)</i></li> </ul>		

### 3.4.3.3. CRITÉRIO 3 – PESSOAS

#### Conceito do Critério

Como a instituição educativa gere os seus recursos humanos:

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

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

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

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

Tabela 8 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Na distribuição do serviço não letivo e na estruturação dos horários, a direção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, promovendo a melhoria do desempenho dos docentes</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento</li><li>• A maioria do pessoal não docente considera que a direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento</li></ul>	Grelha AA 1º CEB (CP, distribuição do crédito horário, atas do CP)  Questionários PND 2º e 3º CEB
3.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• A direção identifica e utiliza os conhecimentos e as competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua atuação</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PD 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O coordenador de departamento analisa mensalmente com os educadores/professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos, propondo ajustamentos/alterações sempre que considera pertinente</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas e relatórios de sucesso trimestrais e anuais)</p> <p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento incentiva e facilita a frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB</p>
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (avaliações dos docentes ao nível das relações interpessoais, através dos relatórios de autoavaliação, documentos de planificação/preparação de atividades, GARE)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As reuniões dos conselhos de turma/ano contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas das reuniões)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O coordenador de departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores/professores</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (atas e relatórios de sucesso trimestrais e anuais)</p> <p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O chefe do pessoal não docente fomenta um bom ambiente de trabalho</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB</p>

#### Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)

- *Aproveitamento das potencialidades humanas docentes (PD)*
- *Valorização das competências individuais e rentabilização das mesmas para a melhoria do agrupamento (PD)*
- *O trabalho em equipa do pessoal docente, promovendo a entreajuda e a troca de experiências (PD)*
- *No departamento a colaboração entre todos e coordenador de forma a analisar diferentes estratégias de promoção das aprendizagens (PD)*
- *Reuniões de ano (PD)*

**Tabela 9- Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>3.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a distribuição do serviço não letivo e a estruturação dos horários, através da aplicação de critérios de gestão dos recursos humanos, promovendo a melhoria do desempenho dos docentes</li> </ul>	Questionários PD Educação Pré-escolar e 1º CEB
<b>3.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o trabalho colaborativo entre o coordenador de departamento e os professores da sua equipa sobre a forma como decorre o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos</li> </ul>	Questionários PD Educação Pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deverá haver uma maior divulgação das ações de formação ao nível de todos intervenientes educativos</li> </ul>	Grelha AA Agrupamento Questionários Assistentes Operacionais 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento reconhecer e valorizar o mérito do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>3.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar o Chefe do PND para a adoção de estratégias que visem melhorar o ambiente de trabalho</li> </ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Promover cada vez mais o trabalho de equipa (PD)</i></li> <li><i>Distribuir o serviço não letivo e a estruturação de horários (PD)</i></li> </ul>		

**3.4.3.4. CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS****Conceito do Critério**

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

**Conceito dos Subcritérios (SC)**

O que a instituição educativa faz para:

- 4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;
- 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;
- 4.3 Gerir os recursos financeiros;
- 4.4 Gerir o conhecimento e a informação;
- 4.5 Gerir os recursos tecnológicos;
- 4.6 Gerir os recursos materiais.

**Tabela 10 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.1	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento tem criado uma rede de parceiros locais e uma multiplicidade de protocolos celebrados que potenciam os recursos e as respostas educativas adequadas às necessidades de crianças e alunos</li></ul>	Grelha AA Agrupamento Questionários PD e PND Agrupamento
4.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal docente considera que o agrupamento demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
4.4	<ul style="list-style-type: none"><li>O nível de circulação da informação entre a direção e o pessoal não docente é bom</li></ul>	Questionários Assistentes Técnicos
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</li></ul>	Questionários PD Agrupamento

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (TIC, documentos de aquisições e faturas de manutenção)</p> <p>Questionários PND Agrupamento</p>
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O departamento avalia a eficácia dos materiais e dos recursos didáticos utilizados</li> </ul>	<p>Questionários PD Educação Pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem melhorado as suas instalações e equipamentos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços de apoio (biblioteca, serviços de administração escolar, bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, reprografia) são geridos de forma eficaz</li> </ul>	<p>Questionários PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola/jardim de infância possui um plano de emergência</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (planos de emergência)</p> <p>Questionários PND Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento gere os recursos materiais atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente</li> </ul>	<p>Questionários PND 2º e 3º CEB</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização das parcerias com vista as necessidades coletivas (comunidade) e individuais (alunos) (PD)</li> <li>Recetividade do agrupamento a projetos, sugestões e ideias (PD)</li> <li>Utilização frequente dos recursos TIC (PD)</li> <li>A limpeza dos espaços escolares (PD)</li> <li>Os espaços conservados em estado de higiene e de segurança (PD)</li> <li>Os recursos tecnológicos são adequados (PD)</li> </ul>		

**Tabela 11 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4**

Subcritério	Oportunidades de Melhoria	Evidências
4.2	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento demonstrar recetividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
4.3	<ul style="list-style-type: none"><li>Cerca de 45% do pessoal docente não sabe se a direção faz uma gestão eficaz do orçamento do agrupamento (melhorar a divulgação de informação)</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento gere os recursos financeiros de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do seu trabalho (melhorar a divulgação de informação)</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB
4.4	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar a eficácia dos circuitos de informação e comunicação, para as informações fluírem mais rapidamente</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Deverá ser melhorado a circulação da informação entre todos os intervenientes educativos</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
4.5	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção deverá diligenciar a revisão/substituição dos recursos tecnológicos de forma a suprir as necessidades do pessoal docente</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PD Agrupamento
4.6	<ul style="list-style-type: none"><li>Criar/implementar registos formais, no contexto dos recursos necessários</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O horário da reprografia é pouco flexível e pouco adaptado às necessidades da escola</li></ul>	Grelha AA Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>Maior intervenção na melhoria das instalações e equipamentos</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O departamento avaliar a eficácia dos materiais e dos recursos didáticos utilizados</li></ul>	
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar os circuitos de informação nomeadamente na divulgação de atividades (PD)</li><li>Melhorar e aumentar o número de recursos tecnológicos das salas de aula (PD)</li><li>Disponibilização de recursos tecnológicos adequados em todas as escolas (PD)</li><li>Falta de instalações para o decorrer de clubes (PD)</li><li>Nem sempre se tem acesso à internet. O projetor não funciona na maioria das vezes (PD)</li><li>Em departamento não têm sido discutidos a eficácia dos documentos e procedimentos efetuados (PD)</li></ul>		



**3.4.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS****Conceito do Critério**

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

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

**Conceito dos Subcritérios (SC)**

O que a instituição educativa faz para:

5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;

5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/encarregados de educação;

5.3 Inovar os processos envolvendo os alunos/encarregados de educação.

**Tabela 12 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (coadjuvações reforços, sala de estudo, clubes e projetos inovadores, ofertas complementares - sons e palavras, inglês, oficina da matemática, frequências dos apoios e das atas de turma, departamento e CP)  Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria do pessoal não docente considera que o chefe de pessoal coordena a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários</li></ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos/crianças, o agrupamento analisa regularmente em conselho de ano / turma e em conselho pedagógico os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (referenciação, rtp's, PEI, CEI, circunstanciado, relatórios da Cerci Flor da Vida)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades extracurriculares contribuem para a melhoria das performances dos alunos (comportamento, autoestima, socialização, responsabilidade, aproveitamento, etc.)</li> </ul>	<p>Questionários PD 2º e 3º CEB</p>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A coadjuvação contribui para o sucesso escolar dos alunos</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (relatórios de departamento)</p> <p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente tem promovido práticas de generalização da adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento de estratégias de promoção do sucesso escolar inovadoras e ajustadas às respetivas características</li> </ul>	<p>Questionários PD Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento identifica e analisa constantemente formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho do pessoal não docente</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (rotatividade de funções anual, mapas de pessoal)</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Os Clubes e atividades desenvolvem outras competências para os alunos. Têm sido uma mais valia (PD)</i></li> <li><i>Acompanhamento criterioso dos alunos com NEE (PD)</i></li> <li><i>A apresentação/elaboração de documentos de trabalho para alunos com NEE (PD)</i></li> <li><i>A coadjuvação para a melhoria dos resultados escolares (PD)</i></li> <li><i>O pessoal docente promove práticas adequadas de ensino para o sucesso escolar e ajustadas aos alunos e suas características (PD)</i></li> </ul>		

Tabela 13 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção deverá aplicar regularmente inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PND Agrupamento
5.3	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento identificar e analisar formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
Nada a assinalar		

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

#### Conceito do Critério

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

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

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

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

Tabela 14 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente e pessoal não docente é atendido de forma eficaz nos serviços administrativos</li></ul>	Questionários PD e PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe uma boa relação entre professores e alunos</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os pais/encarregados de educação têm sido um recurso fundamental na procura de soluções para os problemas dos alunos</li></ul>	Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A frequência de atividades extracurriculares contribui para a melhoria do desempenho dos alunos</li></ul>	Questionários Alunos e EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria dos alunos e os pais/encarregados de educação consideram que a divulgação do projeto educativo é adequada</li></ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos e pais/encarregados de educação considera que a divulgação do regulamento interno é adequada</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p> <p>Questionários EE Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A biblioteca escolar funciona de maneira satisfatória</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A divulgação do plano anual de atividades é adequada</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos conseguem compreender a matéria dada pelo professor quando utiliza as tecnologias de informação e comunicação (TIC)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem boas instalações para a prática desportiva</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos estão satisfeitos com os seus professores</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores estão disponíveis para ouvir os alunos quando têm problemas e aceitam as suas sugestões</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os funcionários são simpáticos e prestáveis</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que a escola atribui aos alunos prémios de valorização de comportamento e aproveitamento meritório</li> </ul>	<p>Questionários Alunos 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A página Web do agrupamento está bem organizada e é apelativa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos estão satisfeitos com a qualidade da prestação dos serviços do bar</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos estão satisfeitos com o seu horário de turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos recebem informação adequada quanto às suas opções escolares e saídas profissionais</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são bem atendidos pelos assistentes administrativos (secretaria) quando os procuram para tratar de algum assunto</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são informados regularmente sobre os seus resultados de aprendizagem</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se bem representados pelo delegado de turma</li> </ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças ajudam para que a escola/jardim de infância se mantenha limpa</li> </ul>	Questionários Alunos Educação pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades ao ar livre são do agrado dos alunos/crianças</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças consideram que as visitas de estudo que têm feito ajudam a aprender mais e melhor</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças estão satisfeitos com a higiene e a limpeza da escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades do final da tarde são do agrado dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades da biblioteca são do agrado dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças gostam dos trabalhos que fazem na escola/jardim de infância</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos/crianças gostam de ouvir contar histórias</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As atividades extracurriculares/enriquecimento curricular (inglês, música, apoio ao estudo, outras) são do interesse dos alunos</li> </ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem bons equipamentos (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ambiente de trabalho na sala de aula é adequado à aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O comportamento dos alunos nas atividades de enriquecimento curricular é igual ao das outras aulas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores esclarecem os alunos sobre as suas notas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola o trabalho dos alunos é reconhecido e valorizado</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são informados sobre os seus resultados de aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento divulga as atividades que realiza e em que os pais/encarregados de educação podem participar</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação gostam que o seu educando ande na escola/jardim de infância</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação sentem-se respeitados pelos funcionários da escola/jardim de infância</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas reuniões com o professor titular de turma/diretor de turma/educador os pais/encarregados de educação ficam esclarecidos sobre a situação escolar do seu educando</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com os professores/educadores</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ensino que é dado aos alunos corresponde às expectativas dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos pais/encarregados de educação considera que a direção do agrupamento transmite confiança e credibilidade</li> </ul>	Questionários EE 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalho desenvolvido no jardim de infância corresponde às expectativas dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários EE Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação consideram que são bem representados pelos representantes no conselho geral</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação consideram existir impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e conhecimentos das crianças</li> </ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento atribui aos alunos prémios de valorização de comportamento e aproveitamento meritório</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida ativa</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação sabem onde se dirigir para reclamações e sugestões</li> </ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos e os pais/encarregados de educação consideram que a frequência da sala de estudo permite superar as dificuldades</li> </ul>	Questionários Alunos e EE 2º e 3º CEB

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento faz atividades que fazem os alunos aprender e crescer como pessoa, principalmente no 1º CEB</li> </ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O diretor de turma/professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (atas dos fóruns refletem a reflexão sobre o insucesso, atividades, relação escola/família, reuniões, PTT/DT comunica com os EE todas as ocorrências)</p> <p>Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que o apoio pedagógico acrescido os ajuda a superar as dificuldades</li> </ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos conhecem os procedimentos que devem seguir em caso de emergência</li> </ul>	Questionários Alunos 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos participam na construção das regras da sala de aula</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos requisitam livros para ler ou consultar em casa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No atendimento às famílias há garantia de privacidade</li> </ul>	<p>Grelha AA 1º CEB (atendimento individualizado JI e 1º CEB)</p> <p>Questionários EE Agrupamento</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação consideram que todos os elementos da comunidade educativa respeitam a individualidade do aluno e estabelecem uma relação de empatia com ele, principalmente se for uma criança de educação especial</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As instalações da escola/jardim de infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As convocatórias aos pais/encarregados de educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos pais/encarregados de educação considera que a frequência de aulas de reforço ajuda o seu educando a superar as dificuldades</li> </ul>	Questionários EE 1º, 2º e 3º CEB



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>As reuniões são realizadas em horário adequado</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (convocatórias das reuniões)</p> <p>Questionários EE Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (ofertas curriculares: CV, PCA, sala de estudo)</p> <p>Questionários EE 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe segurança na escola</li> </ul>	<p>Grelha AA 2º e 3º CEB (escola segura)</p> <p>Questionários EE 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola possui um plano de emergência</li> </ul>	<p>Questionários EE 2º e 3º CEB</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Relação entre professores e alunos (PD)</i></li> <li><i>Comunicação com os encarregados de educação (PD)</i></li> <li><i>O agrupamento atribui prémios de valorização aos alunos merecedores (PD)</i></li> </ul>		

**Tabela 15 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deverão ser criadas condições para a prática desportiva na EB Aveiras de Cima colocando uma cobertura no exterior</li> </ul>	Grelha AA 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir que todos os intervenientes educativos conheçam o regulamento interno e que sejam definidas em conselho de ano estratégias de atuação comuns a todos os docentes</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior colaboração dos pais/encarregados de educação na procura de soluções para os problemas dos alunos</li> </ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado como um ponto forte é necessário melhorar a divulgação do projeto educativo</li> </ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB Questionários EE Educação pré-escolar
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola/jardim de infância, adequando o horário de realização</li> </ul>	Questionários Alunos Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a qualidade e a confeção das refeições do refeitório</li> </ul>	Questionários Alunos 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior atuação da escola e dos funcionários perante situações de bullying</li> </ul>	Questionários Alunos 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar mais visitas de estudo e informar os alunos do seu propósito, para que os ajudem a aprender mais e melhor</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar as condições e recursos da biblioteca, principalmente no que diz respeito à impressão de trabalhos e internet</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o ambiente de trabalho na sala de aula tornando-o adequado à aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior atuação e interligação da associação de pais com os restantes pais/encarregados de educação, motivando-os a participar na vida do agrupamento</li> </ul>	Questionários EE Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a rapidez de resposta do agrupamento às questões e/ou reclamações dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver os representantes dos pais/encarregados de educação na elaboração do próximo projeto educativo</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento</p> <p>Questionários EE Educação pré-escolar e 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a comunicação entre o representante dos encarregados de educação da turma e os pais/encarregados de educação</li> </ul>	<p>Questionários EE 2º e 3º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver mais atividades na biblioteca escolar, promovendo o seu impacto nas atitudes e conhecimentos dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 30% dos pais/encarregados de educação da educação pré-escolar não sabem se a página web do agrupamento está bem organizada e é apelativa. Adicionalmente, os pais/encarregados de educação do 1º CEB consideram que este é um aspeto a melhorar</li> </ul>	<p>Questionários EE Educação pré-escolar e 1º CEB</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a atuação da direção do agrupamento conferindo maior confiança e credibilidade aos pais/encarregados de educação</li> <li>• Melhorar as atividades extracurriculares contribuindo para a melhoria do desempenho das crianças</li> </ul>	<p>Questionários EE Educação pré-escolar</p>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de 30% dos pais/encarregados de educação da educação pré-escolar e 1º CEB não sabem se existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, os pais/encarregados de educação do 2º e 3º CEB consideram que este é um aspeto a melhorar</li> </ul>	<p>Questionários EE Agrupamento</p>
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fraca colaboração por parte das famílias na procura de soluções para os alunos (PD)</i></li> <li>• <i>Deveriam fazer mais atividades para pais e filhos e ter em consideração os horários que os encarregados têm (Alunos)</i></li> <li>• <i>Os meus pais não participam nas atividades da escola porque não têm tempo (Alunos)</i></li> <li>• <i>A escola deve ter mais docentes presentes num caso destes, e o agressor tem de ter um castigo consoante o caso (Alunos)</i></li> <li>• <i>Às vezes acontecem situações de bullying e não há auxiliares a ver (Alunos)</i></li> <li>• <i>Ter refeições que sejam de boa qualidade e também haver uma escolha entre duas opções de comer (Alunos)</i></li> <li>• <i>Na minha opinião acho que poderiam por um pouco mais de temperos na comida (Alunos)</i></li> <li>• <i>Deviam cozinhar melhorar as refeições e temperar as comidas (Alunos)</i></li> </ul>		

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Tem de ser feito é uma visita de estudo sobre os conteúdos que estamos a dar (Alunos)</i></li><li>• <i>Na minha opinião devia haver mais visitas de estudo para que os alunos pudessem recolher mais conhecimentos (Alunos)</i></li><li>• <i>Quando são feitas as visitas de estudo devia haver materiais de apoio aos alunos (Alunos)</i></li><li>• <i>A maioria dos computadores da biblioteca escolar não funcionam e os poucos que funcionam, não têm ligação à Internet (Alunos)</i></li><li>• <i>Os alunos têm que ter mais respeito pelos professores e se não quiserem evoluir, que pelo menos não perturbem as aulas aos restantes (Alunos)</i></li><li>• <i>Nem sempre respondem em tempo útil. Deviam estar mais atentos (EE)</i></li><li>• <i>Deveria ser obrigatório um meio de comunicação entre o representante e os restantes pais (EE)</i></li><li>• <i>Deviam existir mais atividades com os alunos para estimular o gosto pela leitura (EE)</i></li><li>• <i>Não é fácil o acesso, as informações deveriam ser facilitadas (EE)</i></li><li>• <i>Deve haver uma caixa de ideias e outra de reclamações à porta das escolas (EE)</i></li></ul>	

**3.4.3.7. CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS****Conceito do Critério**

O grau de satisfação do pessoal docente e não docente.

**Conceito dos Subcritérios (SC)**

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

7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;

7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.

**Tabela 16 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Há uma verificação da formação dos docentes e das suas competências e escolha dos docentes mediante os seus interesses e aptidões, para o desenvolvendo de cargos ou projetos</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (plano de formação, relatório de departamento)
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente gosta de trabalhar na sua escola/jardim de infância</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente tem uma boa relação com o pessoal docente</li></ul>	
7.2	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o projeto educativo, plano anual de atividades e regulamento interno</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (atas de departamento)  Questionários PD Educação pré-escolar e 1º CEB
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Os docentes participam na construção do plano anual de atividades/ projeto educativo (PD)</i></li></ul>		

Tabela 17 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"><li>A direção adotar uma atitude que motive mais o pessoal docente e o seu trabalho</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhorar os circuitos de informação entre os representantes no conselho geral e o pessoal docente, por forma a passar as suas opiniões sobre os assuntos a discutir e as decisões a tomar</li></ul>	Questionários PD 2º e 3º CEB
7.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Envolver o pessoal não docente na construção das decisões sobre o projeto educativo, o plano anual de atividades e o regulamento interno</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PND Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Adotar uma atitude que motive mais os docentes (PD)</i></li></ul>		

**3.4.3.8. CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE****Conceito do Critério**

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

**Conceito dos Subcritérios (SC)**

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

8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

**Tabela 18 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>8.1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento divulga as suas atividades na comunidade local</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>São promovidas iniciativas que contribuem para a construção de um agrupamento com uma identidade e uma cultura próprias</li></ul>	Questionários PND Agrupamento
<b>8.2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos no agrupamento e no exterior</li></ul>	Questionários PD e PND Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento tem uma cultura que valoriza a inclusão dos alunos/crianças</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (saídas diversificadas para alunos PCA/CEF/CV, CERCi Flor da Vida, CRTIC)  Questionários PD Agrupamento
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Divulgação das suas atividades do agrupamento à comunidade escolar (PD)</i></li><li><i>Divulgação do trabalho dos alunos através de exposições (PD)</i></li><li><i>É um agrupamento que inclui os alunos e procura resolver os problemas que surgem com os discentes (PD)</i></li></ul>		

**Tabela 19 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>8.1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O agrupamento deverá estabelecer parcerias (CMA, imprensa local) para uma melhor divulgação das suas atividades através de diversos canais e imprensa local</li></ul>	Grelha AA Agrupamento
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<i>Nada a assinalar</i>		



**3.4.3.9. CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE****Conceito do Critério**

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

**Conceito dos Subcritérios (SC)**

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

9.1 Resultados externos;

9.2 Resultados internos.

**Tabela 20 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (análise em CP e departamento, atas)  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria do pessoal não docente considera que o agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos</li></ul>	Questionários PND 2º e 3º CEB
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento avalia e analisa sistematicamente as aprendizagens realizadas pelas crianças e dos resultados alcançados pelos alunos, permitindo identificar fatores explicativos dos mesmos e adequar as respostas educativas</li></ul>	Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos promovendo o sucesso</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>A escola/jardim de infância tem conseguido contribuir para a diminuição do número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (CV,PCA,CE e CERCI, registo elaborado pela secretaria com essa medição)
	<ul style="list-style-type: none"><li>O número de encarregados de educação que contactaram o educador/JI/PTT/DT/Escola tem vindo a aumentar</li></ul>	Grelha AA Agrupamento (fichas de registo de presenças e planos de turma)

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar (não inclui transferências de escola)</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (CV, PCA, CEF, e CERC, relatório de saídas e entradas de alunos elaborado pela direção)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos suspensos</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (GAAF)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de faltas injustificadas dos alunos</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de transição dos alunos com necessidades educativas especiais</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (português)</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (infoescolas e atas CP)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para o aumento da percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (relatório dos apoios educativos/pedagógico)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para o aumento do número de estágios para os seus alunos</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (relatórios de CV, PCA e CEF)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (matemática)</li> </ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB (infoescolas)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (português)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos excluídos por faltas</li> </ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de participações escritas</li> </ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB (GAAF)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço</li> </ul>	<p>Grelha AA Agrupamento (grelhas mensais e anuais de monitorização dos gastos)</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Análise e cumprimento de metas (PD)</i></li><li><i>Esforço na melhoria de resultados (PD)</i></li><li><i>Tem vindo a criar mecanismo de monitorização para detetar as dificuldades dos alunos (PD)</i></li><li><i>Os resultados positivos nas avaliações externas comparativamente com os de nível nacional (PD)</i></li></ul>		

**Tabela 21 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Deverá ser reforçada a partilha de boas práticas entre agrupamentos, quer no conselho municipal de educação como através de formações</li></ul>	Grelha AA Agrupamento  Questionários PD Agrupamento
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento conseguir melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A escola deverá implementar estratégias para contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa)</li></ul>	Grelha AA 1º, 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>A escola deverá aumentar o número de alunos no Quadro de Excelência</li></ul>	Grelha AA 2º e 3º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento diminuir os casos de indisciplina</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais Educação Pré-escolar e 1º CEB
	<ul style="list-style-type: none"><li>O agrupamento economizar recursos sem diminuir a qualidade do serviço</li></ul>	
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
Nada a assinalar		

#### **4. COMPILAÇÃO DE PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA, COM BASE NOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS AOS PÚBLICOS-ALVO (DOCENTES, NÃO DOCENTES, ENC DE EDUCAÇÃO E ALUNOS) E GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO**

No presente processo de autoavaliação verificou-se um nível de participação muito satisfatório dos alunos e do pessoal docente do agrupamento e do pessoal não docente do 2º e 3º CEB. No entanto, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação do agrupamento e o pessoal não docente da Educação Pré-escolar e 1º CEB para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

Os resultados dos questionários foram positivos, principalmente dos alunos do agrupamento. Por outro lado, determinadas áreas de funcionamento e desempenho do agrupamento tiveram resultados menos positivos de acordo com a opinião de alguns inquiridos, principalmente do pessoal não docente da Educação Pré-escolar e 1º CEB.

Importa salientar que existiu com alguma frequência uma correspondência entre a opinião dos inquiridos e a avaliação efetuada pela EAA.

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

- O aumento das parcerias com entidades locais
- A articulação entre o plano anual de atividades e o projeto educativo
- A análise das situações de insucesso nos órgãos de gestão intermédia (conselho de turma, departamento e conselho pedagógico), promovendo a formulação de estratégias de melhoria
- O trabalho de equipa do pessoal docente
- As reuniões dos conselhos de turma/ano que contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem
- A utilização das novas tecnologias pelos serviços administrativos
- O estado de conservação, preservação e higiene e segurança dos espaços e instalações
- Os planos de emergência
- O trabalho desenvolvido na resposta às necessidades educativas especiais dos alunos/crianças do agrupamento

- A contribuição da coadjuvação para o sucesso escolar dos alunos
- O elevado nível de satisfação dos alunos do agrupamento
- A cultura de inclusão dos alunos/crianças no agrupamento
- A consideração dos resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas
- A diminuição das taxas do abandono escolar
- A diminuição do número de alunos suspensos
- A diminuição do número de participações escritas
- O aumento das taxas de transição dos alunos com necessidades educativas especiais
- O aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (português)
- O aumento da percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico

Quanto às oportunidades de melhoria destacamos o seguinte:

- Divulgar o trabalho desenvolvido pelo conselho geral
- Divulgação da avaliação intermédia do projeto educativo e atualizações intermédias, de modo a que seja um documento "pertença de todos"
- Melhorar a circulação da informação entre todos os intervenientes educativos
- A direção deverá diligenciar a revisão/substituição dos recursos tecnológicos de forma a suprir as necessidades do pessoal docente
- Aplicar regularmente inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade
- Maior colaboração dos pais/encarregados de educação na procura de soluções para os problemas dos alunos
- Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola/jardim de infância, adequando o horário de realização
- Maior atuação da escola e dos funcionários perante situações de bullying no 2º e 3º CEB
- Melhorar o ambiente de trabalho na sala de aula tornando-o adequado à aprendizagem no 2º e 3º CEB
- A direção adotar uma atitude que motive mais o pessoal docente e o seu trabalho
- Envolver o pessoal não docente na construção das decisões sobre o projeto educativo, o plano anual de atividades e o regulamento interno

- Reforçar a partilha de boas práticas entre agrupamentos, quer no conselho municipal de educação como através de formações
- Implementar estratégias para contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa)
- Aumentar o número de alunos no Quadro de Excelência

Das ações de melhoria implementadas, foram consideradas como pontos fortes:

- Promoção da diferenciação pedagógica e a melhoria das dinâmicas de sala de aula, com vista à melhoria dos resultados escolares a Matemática, Português e Inglês
- A eficácia na prevenção e resolução da indisciplina (grelhas de autoavaliação)
- A articulação vertical (2º e 3º CEB)

No entanto, continua a ser necessário melhorar os seguintes aspetos:

- Maior envolvimento e articulação dos órgãos de gestão e administração e as lideranças intermédias
- Melhorar a eficácia na prevenção e resolução da indisciplina (questionários dos alunos do 2º e 3º CEB)

Assim, recomenda-se que as ações de melhoria a implementar devem estar centradas nos objetivos educativos e na criação de uma cultura integradora de todos os ciclos, envolvendo a comunidade educativa na missão do agrupamento, aprofundando as práticas de articulação, a eficácia dos meios de comunicação e as estratégias pedagógicas promotoras do sucesso educativo.

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

## Bibliografia

Alaíz, V., Góis, E. e Gonçalves, C. (2003). *Auto-avaliação de escolas: Pensar e praticar*. Asa Editores. Porto.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo. Lisboa.

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

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

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

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

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), (2007). *CAF: Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação – CAF 2006*. DGAEP. Lisboa.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), (2014). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Adaptada ao setor da educação. CAF Educação 2013*. DGAEP. Lisboa.

Lei nº31/2002 de 20 de Dezembro. *Diário da República Nº 294 - I Série*. Ministério da Educação. Lisboa.

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

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



## Anexos

Critério 1 – Liderança						
Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas: <ul style="list-style-type: none"><li>• desenvolvem e facilitam a consecução do Projeto Educativo;</li><li>• promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;</li><li>• implementam ações e estimulam comportamentos apropriados;</li><li>• estão diretamente empenhados em assegurar a organização e gestão.</li></ul>						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores		Iniciativas/Evidências		Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores						
1	A comunidade educativa conhece o trabalho desenvolvido pelo conselho geral.	1	Alguns entrevistados denotaram um conhecimento informal, mas insuficiente. Outros entrevistados partilharam o seu desconhecimento. O Conselho Geral deixou de colocar os resumos das atas, o que constitui um retrocesso. Foi visto o relatório de participação da área na plataforma moodle, que teve um acesso reduzido por parte de toda a Comunidade.	1	1	1
2	A direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente.	2	Existem reuniões periódicas quinzenais, embora sem registo oficial.	7	7	7

3	A direção tem uma visão educacional e pedagógica clara e fundamentada para o agrupamento.	3	A opinião dos entrevistados foi divergente, no entanto a Direção, ao longo do ano letivo apresenta propõe ajustamentos regulares à consecução do projeto educativo. Visível através de documentos de monitorização, relatórios de avaliação e das atas de Conselho Pedagógico e outras estruturas/órgãos. A Câmara Municipal, num pedido comparativo com outros Agrupamentos, deu uma opinião bastante positiva sobre o indicador. Esta entidade refere que o Agrupamento solicita ajuda no desenvolvimento das suas atividades.	9	9	9
4	Existe articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento.	4	Foram detetados problemas de articulação (relatório da IGEC). Após esse momento existiu um esforço para a resolução do mesmo pelo plano de ação de melhoria 2013/2014. Verifica-se que há articulação entre os órgãos internos, Direção, CPedagógico e Departamentos, que se manifesta através das atas das reuniões destes órgãos. Apesar disso, a comunicação com o Conselho Geral necessita de incrementação. A CMA considera muito positiva a relação que o Agrupamento tem com o Conselho Municipal de Educação, evidenciado através dos e-mails e memorandos das reuniões.	4	4	4
5	O conselho geral avalia a implementação do projeto educativo e do plano anual de atividades do agrupamento.	5	O PAA tem sido aprovado pelo Conselho Geral. É monitorizado trimestralmente e no final do ano letivo. Há relatórios próprios e a plataforma GARE e atas do Conselho Geral. O projeto educativo é avaliado por grelha própria da Direção, aplicada trimestralmente.	6	6	6
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica, de administração e de mudança						
1	A direção organiza e implementa ações de melhoria dentro do agrupamento, de acordo com as sugestões do pessoal não docente.	1	Existem reuniões periódicas quinzenais, embora sem registo oficial, para os serviços administrativos. Quanto aos outros serviços de pessoal não docente, também se realizam esporadicamente reuniões. Há registos das tarefas diárias. Há registo de banco de horas, quando necessários para as tarefas solicitadas. Há registos diários do despacho.	9	9	9
2	A direção respeita as decisões de carácter pedagógico adotadas nos departamentos.	2	Todas as opiniões são respeitadas e analisadas em sede própria. No entanto, nem todas são validadas e possíveis de ser implementadas. Ver atas de Conselho Pedagógico e Departamento	7	7	7

3	Existe a partilha de responsabilidades por parte da direção com as demais lideranças, potenciando as ações individuais e os contributos de todos no sentido de os mobilizar para uma melhor prestação do serviço educativo, numa perspetiva transformacional.		Os cargos de chefias intermédias consideram que as ações individuais têm sido mais valorizadas ao longo dos anos. Como evidências pode consultar-se as atas do Conselho Pedagógico e as entrevistas realizadas.	7	7	7
4	O chefe do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários, analisa o resultado do trabalho realizado e define medidas de melhoria.	4	São desenvolvidas reuniões informais sem registos, analisando o trabalho realizado.	7	7	7
5	O conselho geral representa as opiniões e interesses da comunidade educativa.	5	Representa, ainda que nem todos os membros se vejam como representantes da Comunidade. Como evidências desses interesses pode ver-se a variedade de assuntos tratados pelas convocatórias do órgão e suas atas.	7	7	7
6	O conselho pedagógico monitoriza e a consolida as medidas de promoção do sucesso escolar e dos respetivos reajustamentos, em tempo útil, no sentido de promover uma melhoria dos resultados académicos.	6	Existem atas de Conselho de Turma analisadas em CP, relatórios de resultados dos departamentos e resultados do projeto Top Turma. Essas reflexões são sempre trimestrais e anuais, periódicas e com ajustamentos, por vezes, da documentação.	---	9	9
1.3 Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo						
1	A direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade.	1	Os intervenientes ouvidos declararam, globalmente uma avaliação positiva. Há evidências de aquisição de bens e elementos da comunidade escolar. Há flexibilidade na marcação de reuniões com os membros da direção.	7	7	7
2	A direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar.	2	A avaliação de pessoal não docente é claramente positiva. Há evidências dessa realidade pelo processo de avaliação do pessoal não docente.	8	8	8
3	O coordenador de departamento representa adequadamente o pessoal docente no conselho pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos.	3	Evidencia-se pelas atas de Conselho Pedagógico e atas de Departamento, mensais.	8	8	8
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada						

1	A direção estabelece parcerias estratégicas para responder às necessidades e expectativas de todos os elementos da comunidade educativa.	1	Verifica-se um aumento das parcerias efetuadas e o reforço (continuidade) das mesmas ao longo dos anos, visível através dos protocolos estabelecidos.	9	9	9
2	A direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento.	2	Verifica-se um aumento das parcerias efetuadas e o reforço das mesmas ao longo dos anos. Existiu, nestes últimos anos, um esforço para diligenciar estágios profissionais para os alunos dos CEF's e CV'. A CMA, aquando da recolha de evidências, em comparação com outros Agrupamentos, considera o AEVA mais eficiente neste campo.	10	10	10
3	O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços.	3	Há alguma divulgação, mas insuficiente. É importante tornar o que se faz de bom mais visível. A divulgação das atividades tem vindo a melhorar com a página Web, contudo as mesmas deviam ser mais publicitadas e tornadas visíveis. O Agrupamento criou uma nova webpage, publica mais as suas atividades e cursos no jornal Mirante esporadicamente, publicita os seus eventos nas Juntas de Freguesia e tem melhorado a sua divulgação. No entanto o problema persiste e há intenção de o resolver com a aplicação android Displr	6	6	6

	Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
Educação Pré-escolar				
1º CEB	1.2(6)	Os departamentos e o CP monitorizam /reajustam regularmente a consecução das medidas de promoção escolar.		
2º e 3º CEB	1.2(6)	Os departamentos e o CP monitorizam /reajustam regularmente a consecução das medidas de promoção escolar.		
COMUM	1.1 (3)	A direção monitoriza regularmente a consecução do projeto educativo e do plano ação da diretora, ajustando e reformulando regularmente.	1.1 (1)	É necessário desenvolver formatos de divulgação mais simples, eficazes e diversificados.

---

	1.4(2)	Aumento das parcerias com entidades locais.	1.1 (4)	É necessário desenvolver formas de comunicação mais eficazes entre os órgãos/ estruturas internas
	1.4 (1)	A direção estabelece parcerias estratégicas para responder às necessidades e expectativas de todos os elementos da comunidade educativa.		
	1.2 (1)	A direção organiza e implementa ações de melhoria dentro do agrupamento, de acordo com as sugestões do pessoal não docente.		

Critério 2 – Planeamento e Estratégia						
Como a Instituição Educativa implementa o Projeto Educativo através de:						
<ul style="list-style-type: none"><li>• uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes setores da comunidade educativa;</li><li>• estratégias efetivamente operacionais a diferentes níveis;</li><li>• atividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Atividades.</li></ul>						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores	Iniciativas/Evidências	Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB		
		Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)		
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas						
1	O projeto educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do mesmo e do seu desempenho.	1	Foram elaborados inquéritos que estiveram subjacentes na sua conceção. Para além disso, teve o contributo das opiniões dos departamentos.	4	4	4
2	O projeto educativo, como suporte dos documentos de planeamento, e da sua coerência, é gerador de um sentido de pertença comum e congregador da participação articulada de toda a comunidade educativa.	2	O Projeto Educativo, pelas suas metas, é sempre refletido aquando da planificação de todas as atividades. Ver evidências na plataforma GARE. A direção, avalia regularmente a consecução das metas. Não há evidências de uma reflexão para um sentimento de uma "pertença comum", reflexo da escassa contribuição dos diversos intervenientes.	4	4	4
3	O regulamento interno está adaptado à realidade do agrupamento.	3	Opinião positiva em função do pedido de revisão do RI, em função das instruções da Tutela e das propostas anuais dos Departamentos, presentes nas respetivas atas de departamento. Uma síntese deste documento é obrigatoriamente entregue aos encarregados de educação no início do ano letivo.	8	8	8
2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis						

1	A coerência e articulação entre os documentos de planeamento, constituem referenciais efetivos para a ação educativa, com enfoque na promoção do sucesso dos alunos/crianças.	1	Verifica-se articulação entre todas as atividades do PAA e as metas do PE. O RI, pela sua utilização mais frequente, também revela coerência com os outros documentos. A CMA refere que há uma preocupação do Agrupamento na procura do sucesso escolar, que se evidencia pelas atividades, pela diversidade de opções educativas (CEF's, PCA's e CV's) e pelo esforço na diversidade de estágios profissionais.	8	8	8
2	A direção define objetivos adequados para o desempenho do pessoal não docente.		Estabelecimento de reuniões informais, sem registo, sobre o trabalho desenvolvido e a desenvolver, de periodicidade quinzenal. Os relatórios de avaliação das funcionárias (anuais) também evidenciam esta realidade	8	8	8
2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização						
1	A avaliação final de cada plano anual de atividades envolve todos os participantes diretos e indiretos, servindo de correção/regulação para o plano anual de atividades do ano seguinte.	1	Verifica-se que o relatório pedido aos departamentos e outras estruturas pede sempre estratégias de melhoria.	8	8	8
2	A organização e funcionamento das atividades letivas estão em articulação com as atividades de enriquecimento curricular e outras ofertas educativas.		Todas as AEC's têm um plano curricular que é baseado no currículo do 1ºciclo. É efetuada uma reflexão sobre os projetos trimestral e anualmente. Existe uma oferta diversificada, no entanto verificam-se alguns constrangimentos na sua organização/implementação, visível nas atas de departamento do pré-escolar e 1ºciclo e nas atas de conselho de ano.	8	8	8
3	As situações de insucesso são analisadas nos órgãos de gestão intermédia (conselho de turma, departamento e conselho pedagógico), promovendo a formulação de estratégias de melhoria.	3	As atas dos diversos fóruns refletem a reflexão sobre o insucesso, atividades, relação escola/família, etc. Essas reuniões têm periodicidade fixa, mensal para os departamentos e pedagógico e trimestral para as turmas.	---	9	9
4	O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos/crianças na ausência do professor/educador.	4	Há evidências com os mapas de pessoal e com os registos de POA (plano de ocupação dos alunos) e nas atas trimestrais de conselho de turma.	9	9	9
5	O coordenador de departamento assegura, com outras estruturas de orientação educativa, a articulação vertical.	5	Durante os últimos dois anos letivos esta foi uma preocupação da ação 1 do Plano de Ações de melhoria. Há evidências da reflexão sobre este assunto nas atas de pedagógico e departamentos (mensais) e nas atas da equipa	8	8	8

			da Ação 1 e nos relatórios da IGEC. No entanto, continua a existir necessidade de melhorar estas práticas			
6	O plano anual de atividades contempla sistematicamente ações de envolvimento das famílias na vida escolar.	6	Essa participação não é sistemática. No entanto, o futuro Plano de Ação Estratégica aponta para o projeto "Partilha de Saberes" que pretende melhorar esta realidade. Verifica-se que a participação nestas atividades já foi maior (2º e 3º ciclos). Verifica-se uma relação direta entre a participação dos enc de educação e a dinâmica dos alunos finalistas. Evidência nos relatórios e fotos da plataforma GARE.	8	8	7
7	O plano anual de atividades foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do projeto educativo.	7	Obrigatoriamente, pela utilização do GARE, essa ponte é percorrida.	9	9	9
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação						
1	O agrupamento implementa e desenvolve práticas diversificadas conducentes à inovação.	1	Temos participação em novos projetos (Inovação e Empreendedorismo, Empreender Jovem, EmpCriança, Robótica, Matmóvel, Pangea, Apps for Goods, Intro à Programação). Há cada vez mais projetos e têm tido cada vez maior participação.	0	9	9
2	Os órgãos de gestão do agrupamento incentivam à modernização da planificação e execução do trabalho do pessoal não docente.	2	As evidências são o desenvolvimento de formações e a utilização nas plataformas dos centros de formação.	9	9	9

	Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
Educação Pré-escolar			2.4(1)	O pré-escolar deverá ter um envolvimento ativo em práticas/projetos inovadores.
1º CEB	2.3(3)	As situações de insucesso são analisadas nos órgãos de gestão intermédia (conselho de turma, departamento e conselho pedagógico), promovendo a formulação de estratégias de melhoria.		
	2.4(1)	O agrupamento implementa e desenvolve práticas diversificadas conducentes à inovação.		



2º e 3º CEB	2.3(3)	As situações de insucesso são analisadas nos órgãos de gestão intermédia (conselho de turma, departamento e conselho pedagógico), promovendo a formulação de estratégias de melhoria.		
	2.4(1)	O agrupamento implementa e desenvolve práticas diversificadas conducentes à inovação.		
COMUM	2.3(4)	O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos/crianças na ausência do professor/educador.	2.1(1)	O próximo projeto educativo deverá ter como suporte os resultados do diagnóstico já realizado.
	2.3(7)	O plano anual de atividades é elaborado de acordo com as linhas orientadoras do projeto educativo.	2.1(2)	Deverá haver uma divulgação da avaliação intermédia do PE e atualizações intermédias, de modo a que seja um documento "pertença de todos".
	2.4(2)	Os órgãos de gestão do agrupamento incentivam à modernização da planificação e execução do trabalho do pessoal não docente.		

Critério 3 – Pessoas						
Como a Instituição Educativa gere os seus recursos humanos:						
<ul style="list-style-type: none"><li>• desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e pessoal não docente;</li><li>• promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;</li><li>• de acordo com os pressupostos do Projeto Educativo.</li></ul>						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores		Iniciativas/Evidências		Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia						
1	A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.	1	Nas atas existem evidências da falta de assistentes operacionais. O CP, no final do ano letivo, faz uma distribuição do crédito horário, de forma a rentabilizar o crédito, de acordo com as prioridades/ necessidades do agrupamento, dados visíveis nas atas do CP. Há igualmente uma preocupação por parte da direção em rentabilizar as horas da componente letiva e não letiva dos docentes , dados visíveis nos horários dos docentes. Há articulação forte entre o secretário e o diretor de turma.	5	9	8
2	Na distribuição do serviço não letivo e na estruturação dos horários, a direção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, promovendo a melhoria do desempenho do pessoal docente.	2	Há uma verificação da aptidão pessoal e interesse dos docentes para as atividades e projetos, manifestando-se nos horários essa aplicação.	8	8	8
3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais						

1	A direção identifica e utiliza os conhecimentos e as competências do pessoal docente, por forma a rentabilizar e melhorar a sua atuação.	1	Há uma verificação da aptidão pessoal e interesse dos docentes para as atividades e projetos, manifestando-se nos horários essa aplicação. Evidência pelos processos individuais dos docentes	9	9	9
2	Na escola/jardim de infância é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho.	2	Há deslocação, por vezes, às escolas 1ºciclo, das funcionárias de secretaria. Há polivalência das funcionárias não docentes. Ver mapas de rotatividade de pessoal.	8	8	8
3	O agrupamento incentiva e facilita a frequência de ações de formação por parte do pessoal não docente, motivando-o para o seu aperfeiçoamento profissional.		Há sempre recomendação para formação. Há o registo da formação desenvolvida no registo do Conselho Pedagógico e nas autorizações efetuadas. Também existem os certificados próprios.	5	5	5
4	O agrupamento reconhece e valoriza o mérito do pessoal não docente.	4	As evidências relacionam-se com as avaliações dos funcionários.	7	7	7
5	O coordenador de departamento analisa com os educadores/professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos.	5	As atas e os relatórios de sucesso trimestrais e anuais refletem o tratamento desta temática de forma periódica e sistemática	9	9	9
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades						
1	As reuniões com o primeiro ano contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.	1	Atas das reuniões conjuntas com os professores do 1ºciclo e Educadoras revelam essa articulação e integração. Esse processo tem sido repetido ao longo dos anos letivos.	9	---	---
2	As reuniões de ano contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.	2	Atas das reuniões do 1ºciclo revelam essa articulação e integração. Esse processo tem sido repetido ao longo dos anos letivos. No 2º e 3º ciclo não se demonstrou produtiva esta replicação de procedimentos	---	9	---
3	As reuniões dos conselhos de turma contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.	3	Atas das reuniões do 2 e 3ºciclos revelam essa articulação e integração. Das mesmas extraem-se as atas e grelhas top turma e relação escola família. Este processo surge nas reuniões trimestrais	---	---	9

4	O chefe do pessoal não docente fomenta um bom ambiente de trabalho.	4	As evidências relacionam-se com as avaliações dos funcionários. É obrigatório, nos mesmos, uma reflexão individual sobre este campo.	7	7	7
5	O coordenador de departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores/professores.	5	As atas e os relatórios de sucesso trimestrais e anuais refletem o tratamento desta temática de forma periódica e sistemática	9	9	9
6	O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreajudando-se e trocando experiências.	6	Verifica-se colaboração efetiva dos docentes nos vários aspetos da profissão docente. As evidências relacionam-se com as avaliações dos docentes ao nível das relações interpessoais, através dos relatórios de autoavaliação. A criação de documentos, a planificação/preparação de atividades também pode ser verificada pela plataforma GARE.	9	9	9

	Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
Educação Pré-escolar	3.3(1)	As reuniões com o primeiro ano contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.		
1º CEB	3.1(1)	A direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento.		
	3.3(2)	As reuniões de ano contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.		
2º e 3º CEB	3.3(3)	As reuniões dos conselhos de turma contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.		
COMUM	3.2(1)	A direção identifica e utiliza os conhecimentos e as competências do pessoal docente, por forma a rentabilizar e melhorar a sua atuação.	3.2(3)	Deverá haver uma maior divulgação das ações de formação ao nível de todos intervenientes educativos.

---

	3.2(5)	O coordenador de departamento analisa mensalmente com os educadores/professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino e aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos, propondo ajustamentos / alterações sempre que considera pertinente.		
	3.3(5)	O coordenador de departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os educadores/professores.		
	3.3(6)	O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entreadjudando-se e trocando experiências.		

Critério 4 – Parcerias e Recursos						
Como a Instituição Educativa planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Atividades e o Projeto Educativo.						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores		Iniciativas/Evidências		Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes						
1	O agrupamento tem criado uma rede de parceiros locais e uma multiplicidade de protocolos celebrados que potenciam os recursos e as respostas educativas adequadas às necessidades de crianças e alunos.	1	Verifica-se um aumento das parcerias efetuadas e o reforço das mesmas ao longo dos anos, através dos protocolos estabelecidos. Existiu, nestes últimos anos, um esforço para diligenciar estágios profissionais para os alunos dos cursos vocacionais.	9	9	9
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar						
1	O agrupamento demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros).	1	Verifica-se um incremento (ao longo dos anos) de reuniões estabelecidas com os enc de educação. A receptividade às sugestões pode ser medida pelos registos das reuniões. Em relação aos alunos as atas de reuniões com os delegados de turma são indicadores desse assunto. Também existem atas e registos das reuniões com os pais	8	8	8
4.3 Gerir os recursos financeiros						
1	A direção faz uma gestão eficaz do orçamento do agrupamento.	1	A conta de gerência é aprovada anualmente em sede de Conselho Geral. Evidência pelas atas e documentos citados	6	6	6

2	O nível de circulação da informação entre a direção e o pessoal não docente é bom.	2	A circulação de informação por e-mail e telefone com a secretaria é quase imediata. No entanto, não existem evidências no que concerne aos assistentes operacionais da escola sede, pois este contacto é feito de forma informal. Em relação às escolas de 1ºciclo, há registos de mail diário com as funcionárias.	8	8	8
4.4 Gerir o conhecimento e a informação						
1	O agrupamento desenvolve uma estratégia criteriosa de melhoria da eficácia dos circuitos de informação e comunicação, pautada por princípios de rapidez e transparência.	1	A escola tem diversificado as plataformas de organização da informação (moodle, gare, webpage, giae), com os seus respetivos relatórios. No entanto, considera-se fundamental o reforço dos circuitos de comunicação entre encarregados de educação e o agrupamento.	6	6	6
4.5 Gerir os recursos tecnológicos						
1	O aproveitamento dos recursos tecnológicos tem tido impacto na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, ao nível da pesquisa, da produção e da comunicação.	1	Há projetos (robótica, iniciação à programação, apps for goods) que têm desenvolvido as competências dos alunos nessa matéria. Os materiais informáticos são muito utilizados pelos cursos vocacionais. Relatórios dos projetos e atas do conselho de turma. No entanto, a nível do 1ºciclo, a manutenção informática não tem tido a qualidade necessária para potenciar o processo de ensino aprendizagem (ver relatórios da equipa tic e atas de 1ºciclo), uma vez que o equipamento obsoleto.	8	---	---
2	Os recursos tecnológicos à disposição são suficientes e adequados às necessidades do pessoal docente.	2	A nível do 1ºciclo, a manutenção informática não tem tido a qualidade necessária para potenciar o processo de ensino aprendizagem (ver relatórios da equipa tic e atas de 1ºciclo). No 2º e 3ºciclos há demora injustificada na aquisição de material informático danificado (ver requisições)	5	5	5
3	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.	3	Utilizam-se as TIC, apesar dos problemas informáticos dos computadores e rede. Ver documentos de aquisições e faturas de manutenção	9	9	9

4	O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	4	Faz parte da função docente o uso das TIC, em função da utilização do Moodle, do GARE e do e-mail institucional. No processo de ensino/aprendizagem há algumas dificuldades no que diz respeito ao manuseamento dos equipamentos.	6	6	6
4.6 Gerir os recursos materiais						
1	A escola/jardim de infância possui um plano de emergência.	1	Os planos de emergência foram reformulados no ano letivo 15/16	9	9	9
2	A escola/jardim de infância tem melhorado as suas instalações e equipamentos.	2	Evidência: Registo de manutenção da escola elaborado no final de cada período.	7	7	5
3	O agrupamento gere os recursos materiais atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente.	3	Os recursos são rentabilizados ao máximo. Situações comunicadas no documento registo de ocorrência. Diligenciam-se para que esses recursos sejam adquiridos.	7	7	7
4	O departamento avalia a eficácia dos materiais e dos recursos didáticos utilizados.	4	As atas/relatórios e registo de adoção de manuais evidenciam a avaliação dos recursos didáticos.	7	7	7
5	Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança.	5	No 1º Ciclo existe um maior cuidado na limpeza dos espaços, no entanto verifica-se um menor cuidado no espaço exterior da escola básica do 2º/3º Ciclos.	9	9	8
6	Os serviços de apoio (biblioteca, serviços de administração escolar, bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, reprografia) são geridos de forma eficaz.	6	Verifica-se uma polivalência entre os assistentes operacionais, visível nos mapas anuais de distribuição de serviço. No entanto quando há falta de assistente operacionais há serviços que encerram, sendo os assistentes encaminhados para outro serviço. Em relação à educação pré-escolar salienta-se que existe apenas intervenção direta da biblioteca com o projeto de itinerância que decorre regularmente.	8	8	5
Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria			



Educação Pré-escolar			4.6 (6)	O horário da reprografia é pouco flexível e pouco adaptado às necessidades da escola.
1º CEB				
2º e 3º CEB			4.6 (6)	O horário da reprografia é pouco flexível e pouco adaptado às necessidades da escola.
COMUM	4.1(1)	O agrupamento tem criado uma rede de parceiros locais e uma multiplicidade de protocolos celebrados que potenciam os recursos e as respostas educativas adequadas às necessidades de crianças e alunos.	4.3(2)	Deverá ser melhorado a circulação da informação entre todos os intervenientes educativos.
	4.5(3)	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias.	4.5(2)	A direção deverá diligenciar a revisão/substituição dos recursos tecnológicos de forma a suprir as necessidades do pessoal docente.
	4.6(1)	A escola/jardim de infância possui um plano de emergência.	4.6(3)	Criar / implementar registos formais.
	4.6(5)	Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança.		

Critério 5 – Processos						
Como a Instituição Educativa concebe, gere e melhora os seus processos (de ensino e aprendizagem e de gestão e administração) de forma a:						
<ul style="list-style-type: none"><li>• apoiar a sua estratégia;</li><li>• satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação;</li><li>• gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.</li></ul>						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores	Iniciativas/Evidências	Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB		
		Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)		
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática						
1	O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos.	1	A escola tem tido uma cultura de medição dos resultados escolares e de constantes adaptações pedagógicos para melhor ajudar os alunos (coadjuvações reforços, sala de estudo, clubes e projetos inovadores, ofertas complementares - sons e palavras, inglês e oficina da matemática). Há muitas evidências das frequências dos apoios e das atas de turma, departamento e conselho pedagógico. No entanto, há problemas que são mais evidentes ao longo dos anos (2ºano, 6ºano e matemática 3ºciclo) O Plano de Ação Estratégica pretende vir combater estes problemas. Em 4 anos o insucesso do 9ºano desceu de 30% para 9%.	9	9	9
2	O chefe de pessoal coordena a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários.	2	Coordenação informal periodicidade quinzenal. Coordenação a nível de materiais ou pessoas para gerir serviços.	7	7	7
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para a comunidade escolar						

1	A direção aplica inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.	1	Foram apenas aplicados inquéritos no âmbito do processo de autoavaliação.	3	3	3
2	As atividades extracurriculares contribuem para a melhoria das performances dos alunos/crianças (comportamento, autoestima, socialização, responsabilidade, aproveitamento, etc.).	2	Verifica-se uma relação direta entre os fatores. A CMA considera que as AEC's são ainda mais enriquecedoras em VB e VP. Em relação a visitas de estudo (evidências na plataforma GARE) declara-se que os alunos são elogiados pelo seu comportamento nas saídas exteriores.	8	8	8
3	Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos/crianças, o agrupamento analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem.	3	Todos os procedimentos requeridos são desenvolvidos e são evidências físicas (referenciação, rtp's, pei, cei, circunstanciado, relatórios da Cerci Flor da Vida). Os apoios do centro de recursos para a inclusão foram insuficientes.	9	9	9
5.3 Inovar os processos envolvendo a comunidade escolar						
1	A coadjuvação contribui para o sucesso escolar dos alunos.	1	Os relatórios de departamento indicam em que casos elas foram mais úteis e devem ser reforçadas. As mesmas fizeram melhorar os resultados na disciplina de Português.	---	9	9
2	O agrupamento identifica e analisa constantemente formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho do pessoal não docente.	2	A rotatividade de funções anual serve este propósito. Ver mapas de pessoal.	9	9	9
3	O pessoal docente tem promovido práticas de generalização da adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento de estratégias de promoção do sucesso escolar inovadoras e ajustadas às respetivas características.	3	Evidencia-se pela articulação vertical e horizontal que existe no agrupamento. O trabalho de 1º ciclo é muito articulado ao nível de cada ano de escolaridade com materiais comuns (ver moodle planificações, testes, matrizes, planos curriculares, grelhas de avaliação comuns). O plano de ação de melhoria (verificados na sua evolução pela IGEC) fez aplicar práticas novas que foram monitorizadas (ver atas de cp, departamento e docs das ações)	8	8	8
Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria			

Educação Pré-escolar				
1º CEB	5.3(1)	A coadjuvação contribui para o sucesso escolar dos alunos.		
2º e 3º CEB	5.3(1)	A coadjuvação contribui para o sucesso escolar dos alunos.		
COMUM	5.1(1)	O agrupamento, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos.	5.2(1)	A direção deverá aplicar regularmente inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade.
	5.2(3)	Para responder às necessidades educativas especiais dos alunos/crianças, o agrupamento analisa regularmente em conselho de ano / turma e em CP os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem.		
	5.3(2)	O agrupamento identifica e analisa constantemente formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho do pessoal não docente.		

Critério 6 – Resultados orientados para os Alunos e Encarregados de Educação						
O que a Instituição Educativa está a alcançar relativamente aos seus alunos e pais/encarregados de Educação.						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores		Iniciativas/Evidências		Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação						
1	A biblioteca escolar funciona de maneira satisfatória.	1	São necessários mais recursos ao nível do pessoal docente e não docente envolvido	---	7	6
2	A divulgação do plano anual de atividades é adequada.	2	A divulgação é reduzida. No 1ºciclo, existem painéis no exterior da escola onde são divulgadas as atividades.	---	5	5
3	A divulgação do projeto educativo é adequada.	3	O documento está disponível na plataforma moodle e na página web da escola para consulta da comunidade.	8	8	8
4	A divulgação do regulamento interno é adequada.	4	O documento está disponível na plataforma moodle e na página web da escola para consulta da comunidade. No início do ano letivo, é entregue aos pais uma síntese com as informações mais relevantes do regulamento interno. Nas salas de aula, encontram-se afixados cartazes com os direitos e deveres dos alunos.	8	8	8
5	A escola age perante situações de bullying.	5	Os dados do GAAP indicam uma não existência desta problemática. Pela estatística da tipologia de ocorrência disciplinar verifica-se uma diminuição deste problema.	---	9	9
6	A escola atribui aos alunos prémios de valorização de comportamento e aproveitamento meritório.	6	o Agrupamento reconhece a valorização das atitudes e aproveitamento meritório dos alunos através da criação dos quadros de excelência, de valor e de mérito desportivo. Salienta-se que no primeiro ciclo também é feita a atribuição de prémios de valorização das atitudes e aproveitamento meritório.	---	---	9

7	A escola tem boas instalações para a prática desportiva.	7	No 1º e 2º ciclo, as escolas não dispõem de infraestruturas para a prática desportiva, tendo os alunos que se deslocar para outros espaços.	---	4	8
8	A frequência de atividades extracurriculares (clubes, desporto escolar, olimpíadas, concursos, etc.) contribui para a melhoria do desempenho dos alunos.	8	Existem registos nas atas de conselho de ano/turma e nos relatórios trimestrais dessas atividades extracurriculares.	---	8	8
9	A página Web do agrupamento está bem organizada e é apelativa.	9	A organização da própria página.	7	7	7
10	As refeições do refeitório são de qualidade.	10	Tem existido um menor número de reclamações com o refeitório escolar, ao longo do anos. Tem havido uma avaliação positiva	8	8	8
11	Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e conhecimentos dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia.	11	Registo de frequência e de requisição de livros.	---	7	7
12	Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e conhecimentos das crianças.	12	Os alunos do pré-escolar são abrangidos pelo projeto de itinerância da BE, no entanto devido a constrangimentos não houve uma grande regularidade na sua implementação. Dados visíveis no relatório de avaliação da BE.	6	---	---
13	A escola tem bons equipamentos (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.).	13	O equipamento informático das escolas de 1º ciclo é insuficiente e o que existe é obsoleto.	---	5	---
14	O agrupamento divulga as atividades que realiza e em que os pais/encarregados de educação podem participar.	14	Pedidos de autorização para a realização das atividades e relatórios das atividades.	8	8	6
15	Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.	15	Inexistência de registos de ocorrência (1º ciclo). Existência de registos de ocorrência (2º e 3º ciclos)	---	8	5
16	Há uma boa relação entre professores/educadores e alunos/crianças.	16	Existência de registos de ocorrência para o 1º ciclo (reduzido número) existência para o 2º e 3º ciclos (número mais elevado)	8	8	8
17	O trabalho dos alunos é reconhecido e valorizado.	17	Quadros de excelência e de valor. Exposições no exterior e divulgação das atividades no moodle e página web.	---	8	---

18	O agrupamento responde às questões colocadas e/ou reclamações apresentadas pelos pais/encarregados de educação.	18	Na generalidade dos casos as respostas são fornecidas. No entanto, existem algumas questões que não são resolvidas. Existem situações endereçadas à IGEC de que resultam a mesma resposta que a dada anteriormente pela direção.	6	6	6
19	O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.	19	Verifica-se que o número de reclamações é bastante reduzido e que a eficácia dos serviços tem melhorado. Situação comprovada pelo livro de reclamações.	6	6	6
20	O comportamento dos alunos nas atividades de enriquecimento curricular é igual ao das outras aulas.	20	De acordo com as atas de conselho de ano, e nas fichas de avaliação trimestral dos alunos, os alunos revelam um comportamento mais agitado nas AEC.	---	4	---
21	Os pais participam nas atividades da escola/jardim de infância.	21	Registos fotográficos das atividades e GARE. No 2º e 3º ciclos existe um menor número de atividades e são menos divulgadas.	8	---	---
22	Os pais/encarregados de educação têm sido um recurso fundamental na procura de soluções para os problemas dos alunos/crianças.	22	Os relatórios dos PTT's / DT's, de forma genérica, são elogiosos para a participação dos pais na procura de soluções. No entanto, essa realidade já não se observa no 2º e 3º ciclos.	7	7	6
23	Os representantes dos pais/encarregados de educação participam na elaboração do projeto educativo.	23	Não existem evidências desta participação.	0	0	0
24	Os alunos recebem informação adequada quanto às suas opções escolares e saídas profissionais.	24	Atas de conselho de turma e convocatórias para esse fim. Ao nível do SPO realizam-se sessões coletivas de presença voluntária, passando para pequenos grupos e posteriormente passa-se para a entrevista individual	---	---	8
25	Os alunos são informados regularmente sobre os seus resultados de aprendizagem.	25	Os alunos são informados em contexto de sala de aula no decorrer das aprendizagens e no final através das fichas de autoavaliação e avaliação trimestral. No entanto, existem lacunas no que concerne ao desenvolvimento da avaliação formativa.	---	8	8
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação						
1	A escola possui um plano de emergência.	1	Os planos de emergência foram reformulados no ano letivo 15/16	---	---	8

2	O agrupamento preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater.	2	A escola tem por missão oferecer os melhores recursos/respostas (ofertas curriculares como CV, PCA, ... Sala de Estudo) para todos aqueles que evidenciam mais dificuldade nesta área.	---	9	9
3	A frequência da sala de estudo permite aos alunos superarem as suas dificuldades.	3	Constata-se que os alunos que investem mais nas suas aprendizagens são, também, aqueles que frequentam este recurso oferecido pela escola. Registos da frequência da Sala de Estudo e atas de conselhos de turma.	---	---	7
4	A frequência de aulas de reforço ajuda os alunos a superar as suas dificuldades.	4	Constata-se que os alunos que investem mais nas suas aprendizagens são, também, aqueles que frequentam este recurso oferecido pela escola. Livro de ponto e atas de conselhos de turma.	---	8	8
5	As convocatórias aos pais/encarregados de educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.	5	Convocatórias das reuniões, quer em documento próprio, quer através da caderneta do aluno	7	7	7
6	As reuniões são realizadas em horário adequado.	6	Horário adequado. Convocatórias das reuniões.	9	9	9
7	Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento.	7	Há espaços para essa realidade, páginas do agrupamento, marcações de reuniões com a Direção, reuniões semanais com os PTT's/DT's	8	8	8
8	Há segurança na escola.	8	A Escola Segura responde afirmativamente, não há registos significativos (foi feita a comparação com outros Agrupamentos)	---	---	10
9	No atendimento às famílias há garantia de privacidade.	9	Atendimento individualizado na Educação Pré-escolar e 1º Ciclos. No 2º/3º ciclos existe somente uma sala. Pode acontecer que estejam alguns DT a atenderem vários E.E. de diferentes turmas.	9	7	6



10	O agrupamento apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e pais/encarregados de educação.	10	A opinião dos pais, via associação de pais, é positiva. Através da criação da webpage, que permitiu melhor consulta da informação.	8	8	8
11	O agrupamento prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida ativa.	11	Há um projeto planeado e desenvolvido ao longo dos anos para essa problemática. No entanto, verifica-se que há uma frequência menor dos discentes às sessões.	---	---	6
12	O apoio pedagógico acrescido ajuda os alunos a superar as dificuldades.	12	Verifica-se, exceto na Matemática, que há uma relação direta entre a frequência dos apoios e a melhoria das avaliações	---	---	8
13	O professor/diretor de turma acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.	13	Sim, as atas dos diversos fóruns refletem a reflexão sobre o insucesso, atividades, relação escola/família, etc. Essas reuniões têm periodicidade fixa, (trimestral para as turmas) e a própria documentação (ficha top turma, plano turma, ficha informativa) e estrutura da ata obriga a esta reflexão e acompanhamento. O PTT/DT comunica com os enc de educação todas as ocorrências, que também fica registadas em doc próprio.	---	9	9
14	Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.	14	Os dados do GAAF indicam uma diminuição do número de participações. A grande maioria delas é por desrespeito ao professor.	---	8	8
15	As crianças participam na construção das regras da sala de aula.	15	Nas salas de aula, encontram-se afixados cartazes com os direitos e deveres dos alunos. As regras estão elaboradas. O mais importante é que entendam o motivo subjacente das mesmas e que sintam que não há injustiças na sua aplicação	5	---	---
16	Os alunos requisitam livros para ler ou consultar em casa.		Os alunos participam no projeto PNL, "Leitura Vai e vem".	8	---	---

Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
-------------	---------------	-------------	---------------------------

Educação Pré-escolar				
1º CEB	6.2(9)	No atendimento às famílias há garantia de privacidade.	6.1(7)	Deverão ser criadas condições para a prática desportiva na EB Aveiras de Cima colocando uma cobertura no exterior.
	6.2(13)	O professor/diretor de turma acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.	6.1(20)	Garantir que todos os intervenientes educativos conheçam o regulamento interno e que sejam definidas em conselho de ano estratégias de atuação comuns a todos os docentes.
2º e 3º CEB	6.2(8)	Há segurança na escola.		
	6.2(13)	O professor/diretor de turma acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos.		
COMUM	6.2(6)	As reuniões são realizadas em horário adequado.	6.1(23)	Envolver os representantes dos pais/encarregados de educação na elaboração do próximo projeto educativo.
	6.2 (2)	O agrupamento preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater.		

Critério 7 – Resultados relativos às pessoas						
O grau de satisfação do pessoal docente e não docente						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores			Iniciativas/Evidências	Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas						
1	A direção facilita aos professores/educadores os recursos necessários ao seu desempenho e apoia ativamente todos os que têm iniciativas de inovação e de melhoria, reconhecendo e valorizando o seu trabalho.	1	A direção diligencia para que as formações solicitadas pelos professores sejam desenvolvidas. Ver plano de formação. Há uma verificação da direção da aptidão pessoal e interesse dos docentes para as atividades e projetos (processo informal). A direção diligencia para que os coordenadores solicitem relação de necessidades para o processo de ensino-aprendizagem (relatório de departamento).	8	8	8
2	Os cargos de gestão intermédia estão bem atribuídos.	2	Os cargos são bem atribuídos, pois as designações anteriores da Direção são votadas favoravelmente pelos pares (Coord de Departamento). Ver atas de departamento. Outros cargos são propostos pela Direção pelo seu conhecimento e capacidade revelada ao longo dos anos e aceite pelos seus pares	8	8	8
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas						
1	O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o projeto educativo, plano anual de atividades e regulamento interno.	1	Visível em atas de departamento.	9	9	9

2	O pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o projeto educativo, o plano anual de atividades e o regulamento interno.	2	Não há evidências de participação do pessoal não docente na elaboração destes documentos.	0	0	0
---	--	---	---	---	---	---

	Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
Educação Pré-escolar				
1º CEB				
2º e 3º CEB				
COMUM	7.1 (1)	Há uma verificação da formação dos docentes e das suas competências e escolha dos docentes mediante os seus interesses e aptidões, para o desenvolvendo de cargos ou projetos.	7.2(2)	Envolver o pessoal não docente na construção das decisões sobre o projeto educativo, o plano anual de atividades e o regulamento interno.
	7.2 (1)	O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o projeto educativo, plano anual de atividades e regulamento interno.		

Critério 8 – Impacto na sociedade						
O grau de intervenção da instituição educativa na comunidade local e regional.						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores			Iniciativas/Evidências	Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais						
1	São promovidas iniciativas que contribuem para a construção de um agrupamento com uma identidade e uma cultura próprias.	1	Os projeto de inovação, o dia do agrupamento, as bolsas clc constituem referências no agrupamento. No entanto, há uma noção empírica de que esta divulgação da informação tem de ser mais fluida (recomenda-se utilização das redes sociais)	7	7	7
2	O agrupamento divulga as suas atividades na comunidade local.	2	São divulgados nos canais Web, mas com pouca antecedência. Também têm sido enviadas comunicações por escrito que, não raro, chegam aos destinatários depois de realizadas as atividades. A CMA considera que os Agrupamentos vizinhos trabalham melhor a sua imagem e a divulgação das suas atividades.	5	5	5
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa						
1	O agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos/crianças no agrupamento e no exterior.	1	Há cada vez mais exposição de trabalhos dentro da escola. Para além disso, o EcoEscolas e a EggParade também foram colocadas no exterior. Já foram, e continuam a ser, desenvolvidas exposições de entidades exteriores no Agrupamento. No entanto, há a perceção que a divulgação exterior necessita ser mais enriquecida. Há evidência pela plataforma GARE.	7	7	7

2	O agrupamento valoriza a inclusão dos alunos/crianças articulando com várias instituições e oferecendo percursos diversificados.	2	Existem saídas diversificadas para os alunos e oferece PCA /CEF/CV. Há uma colaboração de vários anos com a CERCi Flor da Vida, colaboração com o CRTIC. Há desenvolvimento de diligências para que a pedopsiquiatria e pediatria de desenvolvimento acompanhem com mais frequência com os alunos do Agrupamento.	8	8	8
---	--	---	---	---	---	---

	Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
Educação Pré-escolar				
1º CEB				
2º e 3º CEB				
<b>COMUM</b>	8.2(2)	O agrupamento tem uma cultura que valoriza a inclusão dos alunos/crianças.	8.1(2)	O agrupamento deverá estabelecer parcerias (CMA, imprensa local) para uma melhor divulgação das suas atividades através de diversos canais e imprensa local.

Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave						
Os resultados alcançados pela Instituição Educativa face aos objetivos delineados no Projeto Educativo.						
Subcritérios - O que a Liderança da instituição educativa faz para:						
Indicadores		Iniciativas/Evidências		Educação Pré-escolar	1º CEB	2º e 3º CEB
				Pontos (0-10)	Pontos (0-10)	Pontos (0-10)
9.1 Resultados externos						
1	O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.	1	Análise feita em CP e Departamento a diferença entre os resultados internos e externos. Ver atas.	9	9	9
2	O agrupamento promove ações de partilha de boas práticas com outros agrupamentos.	2	Existiu uma partilha isolada na elaboração do Plano de Ação Estratégica	2	2	2
3	O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.	3	O agrupamento através das reuniões de articulação e da atribuição de 1 tempo semanal de trabalho colaborativo. A utilização das plataformas digitais (moodle e gare) tem permitido recuperar informação entre os anos letivos.	8	8	8
9.2 Resultados internos						
1	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar (não inclui transferências de escola)	1	Criação de saídas diversificadas e encaminhamento de alunos (CV,PCA,CEF,e CERCI); Relatório de saídas e entradas de alunos elaborado pela direção.	---	9	9
2	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos excluídos por faltas	2	A implementação dos contratos de responsabilização (registos dos diretores de turma) tem conduzido a isso	---	---	9
3	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos suspensos	3	Os dados do GAAP indicam uma diminuição do número de participações e de alunos suspensos.	---	9	9

4	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos suspensos em reincidência	4	A primeira suspensão tem sido profilática. Apenas um aluno teve reincidência.	---	8	8
5	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de faltas injustificadas dos alunos	5	Os contactos estabelecidos com os enc de educação têm-se revelado eficazes para evitar as faltas injustificadas.	---	9	9
6	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de participações escritas	6	Os dados do GAAF indicam uma diminuição do número de participações e de alunos suspensos. No entanto, no 1ºciclo, na escola de Aveiras de Cima, a realidade é contrária, visível em atas de conselho de ano.	---	8	9
7	A Escola/Jardim de Infância tem conseguido contribuir para a diminuição do número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino	7	Há criação de saídas diversificadas e encaminhamento de alunos (CV,PCA,CE e CERCI) que têm colmatado este problema. Há um registo elaborado pela secretaria com essa medição.	9	9	9
8	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (matemática)	8	Ver dados do site infoescola.mec.pt. Tem havido um grande investimento da escola na mobilização de recursos para inverter o insucesso (sala de estudo, apoio ao estudo, reforço, coadjuvações), implementação avaliada/ajustada trimestralmente. Apesar do citado e dos esforços desenvolvidos, os resultados não melhoraram.	---	4	4
9	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (português)	9	Ver dados do site infoescola.mec.pt. Visível pelo relatório de departamento de Línguas, na reflexão sobre resultados escolares. Tem havido um grande investimento da escola na mobilização de recursos para aumentar a taxa de sucesso nesta disciplina(sala de estudo, apoio ao estudo, reforço, coadjuvações), implementação avaliada/ajustada trimestralmente. Dados visíveis nos relatórios do projeto Aprender a estudar, nos relatórios do departamento e nas atas de CP.	---	9	9
10	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações internas dos alunos	10	Ver dados constantes no site: <a href="http://infoescolas.mec.pt/3Ciclo/">http://infoescolas.mec.pt/3Ciclo/</a>	---	8	8
11	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico	11	Ver relatório referente ao apoio educativo/pedagógico.	---	9	9



12	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa)	12	Dados disponíveis no relatório de análise de resultados escolares.	---	3	3
13	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar (alunos transitaram para o ano escolar seguinte, independentemente do n.º de negativas)	13	Continuam a existir problemas significativos no 2º e 6ºano, apesar das melhorias em outros anos de escolaridade. Dados disponíveis no relatório de análise de resultados escolares	---	7	7
14	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de transição dos alunos com necessidades educativas especiais	14	Apenas há insucesso dos alunos de educação especial no 2ano de escolaridade. A partir daí há encaminhamentos para para outras valências educativas. (PCA, CV e CEF)	---	9	9
15	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento do número de alunos no Quadro de Excelência	15	Tem havido uma diminuição apesar dos apoios pedagógicos disponibilizados.	---	---	1
16	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento do número de estágios para os seus alunos	16	Ver relatórios de CV, PCA e CEF. A CMA considera este Agrupamento como exemplar neste aspeto.	---	10	10
17	A Escola tem contribuído para a diminuição da diferença entre as classificações internas e as classificações externas (desnivelamento entre as notas internas - CIF e avaliação externa - provas)	17	No ranking do site infoescolas.mec.pt verifica-se uma subida de resultados a matemática e manutenção a português.	---	5	5
18	A Escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (matemática)	18	No ranking do site infoescolas.mec.pt tem subido.	---	9	9
19	A Escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (português)	19	No ranking do site infoescolas.mec.pt tem-se mantido.	---	9	9
20	O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais (convocadas pelo educador/JI/PTT/DT/Escola) tem vindo a aumentar	20	A frequência é maior no 1º ciclo e menor nos restantes ciclos. (Verificar as folhas de presenças e planos de turma)	7	7	7
21	O número de encarregados de educação que contactaram o educador/JI/PTT/DT/Escola tem vindo a aumentar	21	Evidencia-se nas fichas de registo de presenças e planos de turma.	9	9	9

22	O agrupamento avalia e analisa sistematicamente as aprendizagens realizadas pelas crianças e dos resultados alcançados pelos alunos, permitindo identificar fatores explicativos dos mesmos e adequar as respostas educativas.	22	Verifica-se uma constante atualização e alteração de todo o tipo de formulários (papis, plano de turma, planos curriculares, critérios de avaliação, grelhas de avaliação, matrizes, etc.).	8	8	8
23	O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	23	Há grelhas mensais e anuais de monitorização dos gastos em várias rubricas (água, eletricidade, gás, comunicações, etc.). Apesar do dinheiro ser quase integralmente gasto, verifica-se que à quebra de verbas existentes não corresponde um racionamento de serviços.	9	9	9

	Subcritério	Pontos Fortes	Subcritério	Oportunidades de Melhoria
Educação Pré-escolar				
1º CEB	9.2(1)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar (não inclui transferências de escola)	9.2(12)	A Escola deverá implementar estratégias para contribuir para o aumento das taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa)
	9.2(3)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos suspensos		
	9.2(5)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de faltas injustificadas dos alunos		
	9.2(8)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (matemática)		
	9.2(9)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (português)		
	9.2(11)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico		
	9.2(14)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de transição dos alunos com necessidades educativas especiais		

	9.2(18)	A Escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (matemática)		
	9.2(19)	A Escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (português)		
	9.2(16)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento do número de estágios para os seus alunos		
2º e 3º CEB	9.2(1)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição das taxas do abandono escolar (não inclui transferências de escola)	9.2(12)	A Escola deverá adotar medidas para o aumento das taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa)
	9.2(2)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos excluídos por faltas	9.2(15)	A Escola deverá o aumento do número de alunos no Quadro de Excelência
	9.2(3)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de alunos suspensos		
	9.2(5)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de faltas injustificadas dos alunos		
	9.2(6)	A Escola tem conseguido contribuir para a diminuição do número de participações escritas		
	9.2(8)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (matemática)		
	9.2(9)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da média das classificações dos alunos nas provas finais (português)		
	9.2(11)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento da percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico		
	9.2(14)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento das taxas de transição dos alunos com necessidades educativas especiais		
	9.2(16)	A Escola tem conseguido contribuir para o aumento do número de estágios para os seus alunos		

	9.2(18)	A Escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (matemática)		
	9.2(19)	A Escola tem subido de posição nos “rankings” das provas finais (português)		
COMUM	9.1(1)	O agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas.	9.1(2)	Deverá ser reforçada a partilha de boas práticas entre agrupamentos, quer no conselho municipal de educação como através de formações.
	9.2(7)	A Escola/Jardim de Infância tem conseguido contribuir para a diminuição do número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino		
	9.2(21)	O número de encarregados de educação que contactaram o educador/JI/PTT/DT/Escola tem vindo a aumentar		
	9.2(23)	O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço.		