# RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO
# DO
# AGRUPAMENTO

## 2019-2023

### CAF EDUCAÇÃO

## AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALGUEIRÃO

## Índice


Índice de Siglas 4

Índice de Figuras 5

Índice de Gráficos 6

Índice de Tabelas 7

1. Introdução 8

2. Caracterização sumária do agrupamento de escolas do Algueirão 11

3. O processo de autoavaliação no agrupamento 12

3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação 12

3.2. Modelo e instrumentos de autoavaliação utilizados 13

3.3. Metodologia adotada 17

3.3.1. Enquadramento 17

3.3.2. Etapas do processo de autoavaliação 19

3.3.3. Questionários 22

3.3.4. Grelha de Autoavaliação 24

3.3.4.1. Enquadramento. 24

3.3.4.2. Dados escolares avaliados 26

3.4. Apresentação dos resultados de autoavaliação 33

3.4.1. Enquadramento 33

3.4.2. Análise dos resultados globais da autoavaliação 34

3.4.2.1. Grelha de Autoavaliação 34

3.4.2.2. Questionários 36

3.4.2.2.1.Taxa de adesão 37

3.4.2.2.2. Resultados dos questionários de todos os inquiridos 38

3.4.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal Docente 40

3.4.2.2.4. Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente 42

3.4.2.2.5. Resultados dos questionários dos Alunos 44

3.4.2.2.6. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação 46

3.4.3. Identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria 48

3.4.3.1. Critério 1 – liderança 49

3.4.3.2 Critério 2 – planeamento e estratégia 53

3.4.3.3. Critério 3 – pessoas 56

3.4.3.4. Critério 4 – parcerias e recursos 59

3.4.3.5. Critério 5 – processos 62

3.4.3.6. Critério 6 – resultados orientados para os alunos e pais e encarregados de educação 66

3.4.3.7. Critério 7 – resultados relativos às pessoas 71

3.4.3.8. Critério 8 – resultados da responsabilidade social 73

3.4.3.9. Critério 9– resultados de desempenho chave 73

4. Conclusões e recomendações 79

5. Bibliografia 82

## Índice de Siglas

**AEA** – Agrupamento de Escolas do Algueirão

**AEC´S** – Atividades Extracurriculares

**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

# Índice de Figuras

**Figura 1** – Enquadramento legal 3

**Figura 2** – Estrutura CAF Educação 8

**Figura 3** – Figura 3 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE 9

**Figura 4** – Instrumentos de autoavaliação 10

**Figura 5** – Etapas do processo de autoavaliação 12

**Figura 6** – Cronograma do projeto de autoavaliação 13

**Figura 7** – Estrutura dos questionários aplicados a PD e PND 16

**Figura 8** – Estrutura dos questionários aplicados a Alunos e EE 16

**Figura 9** – Conceitos chave da GAA 17

**Figura 10** – Pontuação dos Critérios de Meios 18

**Figura 11** – Pontuação dos Critérios de Resultados 18

**Figura 12** – Número de alunos do 1ºciclo do Agrupamento 20

**Figura 13** – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento 20

**Figura 14** – Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em
quatro anos 21

**Figura 15**– Percentagem de que concluem o 1.º ciclo em quatro anos 21

**Figura 16** – Número de alunos do 2ºciclo do Agrupamento 21

**Figura 17** – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento 22

**Figura 18** – Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos 22

**Figura 19**– Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos 22

**Figura 20** – Número de alunos do 3ºciclo do Agrupamento 23

**Figura 21** – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento 23

**Figura 22** – Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 3.º ciclo em dois anos 23

**Figura 23**- Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 3.º ciclo em dois anos 24

**Figura 24** – Número de alunos do secundário do Agrupamento 24

**Figura 25** – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento 24

**Figura 26**– Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o secundário em três anos 25

**Figura 27** – Número de alunos do Profissional do Agrupamento 25

**Figura 28**– Percentagem de inscrição relativa aos cursos profissionais do agrupamento 25

# Índice de Gráficos

**Gráfico 1** – Peso dos indicadores nos critérios da CAF 2023 14

**Gráfico 2** – Médias das classificações atribuídas pela EAA por critério e ciclo- CAF2023 30

**Gráfico 3** – Percentagem de pontos fortes e oportunidades de melhoria da EAA 32

**Gráfico 4** – Taxa de Adesão dos alunos 33

**Gráfico 5** – Taxa de Adesão dos EE 33

**Gráfico 6** – Taxa de Adesão do PD 34

**Gráfico 7** - Taxa de Adesão do PND 34

**Gráfico 8** – Pontuações por critérios por nível de ensino para todos os inquiridos 35

**Gráfico 9** – Pontuações por critérios por nível de ensino para o PD do Agrupamento 36

**Gráfico 10** – Número de PF, OM e SIE do PD do agrupamento por ciclo de ensino 37

**Gráfico 11** – Pontuações por critérios por nível de ensino para o PND do Agrupamento 38

**Gráfico 12** – Número de PF, OM e SIE do PND do agrupamento por ciclo de ensino 39

**Gráfico 13** – Pontuações por critérios por nível de ensino para os alunos do Agrupamento 40

**Gráfico 14** – Número de PF, OM e SIE dos alunos do agrupamento por ciclo de ensino 40

**Gráfico 15** – Pontuações por critérios por nível de ensino para os EE do Agrupamento 42

**Gráfico 16** – Número de PF, OM e SIE dos EE do agrupamento por ciclo de ensino 43

# *Índice de Tabelas*

**Tabela 1** - Resultados dos questionários dos inquiridos por subcritério e nível de ensino 38

**Tabela 2** - Resultados dos questionários dos inquiridos por critério e nível de ensino 39

**Tabela 3** - Resultados dos questionários do PD por critério e nível de ensino 40

**Tabela 4** - Resultados dos questionários do PND por critério e nível de ensino 41

**Tabela 5** - Resultados dos questionários dos alunos por critério e nível de ensino 43

**Tabela 6** - Resultados dos questionários dos EE por critério e nível de ensino 45

**Tabela 7** - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 49

**Tabela 8** - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 53

**Tabela 9** - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 56

**Tabela 10** - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 59

**Tabela 11** - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 62

**Tabela 12 -** Descrição dos p ontos fortes do Critério 6 66

**Tabela 13** - Descrição dos pontos fortes do Critério 7. 68

**Tabela 14** - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 70

**Tabela 15** - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 73

## INTRODUÇÃO

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas que suscitam particular atenção e constante debate na Administração Pública Portuguesa. Desde sempre, mas particularmente com o alargamento da escolaridade obrigatória, a troca de ideias à volta da qualidade da educação e do sistema educativo tem contribuído para uma progressiva preocupação nesta matéria.

Vivemos numa época de constantes mudanças que se refletem na vida das organizações escolares e por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas. Discutem-se hoje com profundidade dentro destas organizações, os métodos de ensino e as práticas de sala de aula, as políticas de comunicação e as lideranças intermédias, estilos de aprendizagem e integração das tecnologias, entre outros aspetos, como parte da preocupação das escolas e docentes na melhoraria dos processos de ensino e aprendizagem.

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

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

O programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) com início em 2006 e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro (atualmente alterada para a Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto) vieram reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação. Mais tarde em 2008, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, preconiza o novo modelo de gestão das organizações escolares, no sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar e que foi alterado para o Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho.

A 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 IGEC. No final de 2016 foi publicado o Despacho n.º 13342/2016, de 9 de novembro, que criou o Grupo de Trabalho de Avaliação Externa das Escolas. Este Grupo tem como missão analisar os referenciais e metodologias do Programa de Avaliação Externa de Escolas existente com vista a propor um modelo a utilizar na avaliação externa dos estabelecimentos de educação e ensino a partir do ano letivo 2018/2019 (terceiro ciclo de avaliação externa).

É nesta perspetiva que o Agrupamento do Algueirão assume a sua política de gestão da qualidade e da melhoria contínua, num processo que tem evoluído ao longo dos anos, contando com cada vez maior participação da comunidade que serve, tendo como objetivo a realização de regulares momentos de autoavaliação sempre em busca de uma melhoria de resultados.

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 (PE). Independentemente do modelo Relatório de autoavaliação escolhido, a autoavaliação deve ser sensível ao contexto da organização escolar e orientada pelas prioridades constantes nos seus documentos estruturantes, ou seja, uma avaliação adaptada à sua dimensão educativa e cultural, ao seu ritmo e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

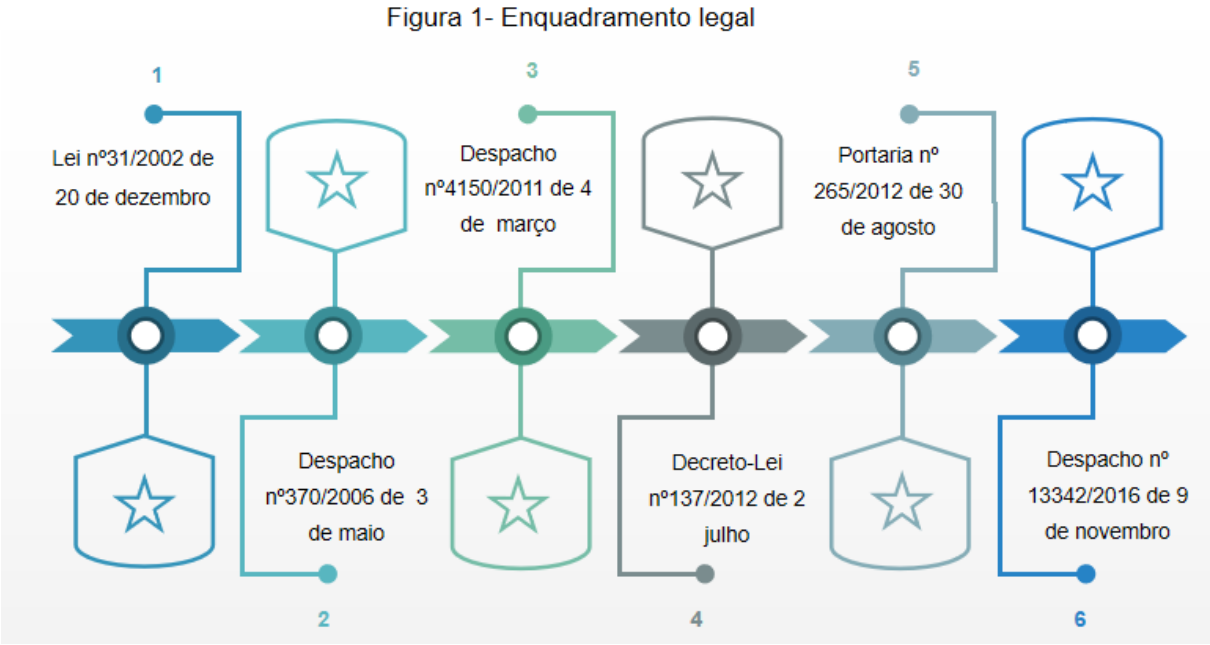



**Figura 1 – Enquadramento legal**

## 2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALGUEIRÃO[1]

O Agrupamento de Escolas do Algueirão (AEA) situa-se no concelho de Sintra e foi criado em 2004. É constituído por três estabelecimentos de educação e ensino, a saber: Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva (sede do agrupamento), pela EB1 Algueirão e pela EB1/JI Casal da Cavaleira. Foi em julho de 2013 que a tipologia da escola Mestre Domingos Saraiva é alterada, passando a designar-se Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva.

A oferta educativa é definida em função das necessidades e dos interesses dos alunos do AEA, abrangendo todos os níveis de ensino, desde a Educação Pré-escolar ao Ensino Secundário.

De acordo com a avaliação externa realizada em 2014/2015, no âmbito do segundo ciclo de avaliação, a IGEC indicou que 36% dos alunos beneficiavam de auxílios económicos.

Relativamente às habilitações académicas dos pais e das mães, verificou-se que 23% possuíam o ensino secundário e 10% formação superior.

No ano letivo de 2012/2013, para o qual havia indicadores contextualizados cedidos pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, o AEA, quando comparado com outros de características semelhantes, os valores das variáveis de contexto eram bastante desfavoráveis, nomeadamente o número de alunos por turma nos 1.º e 2.º ciclos, e as percentagens de raparigas e de docentes de quadro. Estas variáveis enquadraram o AEA num contexto desfavorecido.

Atualmente, o AEA é composto por um total de cerca de 1446 alunos/crianças e dispõe de 156 docentes e técnicos e 58 funcionários. Contudo, sendo esta área geográfica uma zona residencial de alta densidade, há uma grande mobilidade ao longo do ano letivo, pelo que este número está em constante atualização. A oferta educativa é diversificada, abrangendo todos os níveis de ensino, desde a Educação Pré-escolar ao Ensino Secundário, bem como modalidades de Certificação e Formação para Adultos.

1 A caracterização do AEA foi baseada no Projeto Educativo 2020/2024 e Relatório da IGEC 2014/2015

## 3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NO AGRUPAMENTO

### 3.1 Constituição da Equipa de Autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é representativa de toda a comunidade educativa.

A equipa integra um membro da direção, doze professores, um assistente técnico, um assistente operacional, dois alunos e um encarregado de educação. Pretende-se que a equipa transmita, de forma clara e detalhada, o processo de autoavaliação do agrupamento como fator relevante na organização escolar do agrupamento.

Neste momento a EAA está organizada do seguinte modo:

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de autoavaliação constituída por elementos internos da comunidade educativa.

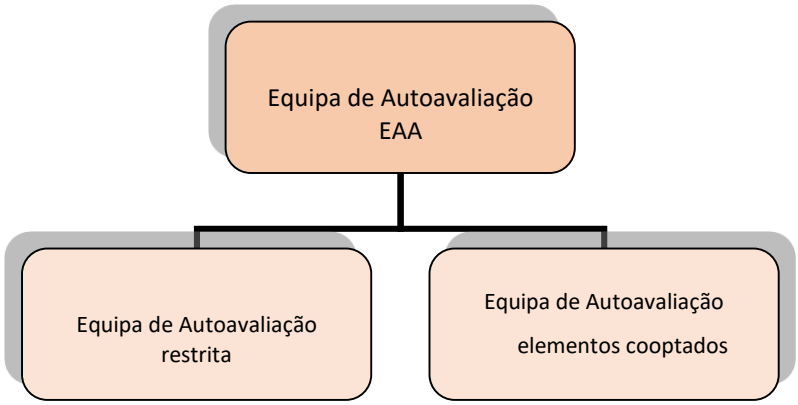
A EAA do Agrupamento de Escolas do Algueirão formada pelos seguintes elementos:

i) Constituição da Equipa de Autoavaliação restrita:

- Coordenador da equipa.
  - Três representantes de Educação pré-escolar.
  - Três representantes de 1º ciclo.
  - Dois representantes de 2º ciclo.
  - Um representante 3º ciclo e secundário.
  - Um representante secundário e profissional.
  - Um representante secundário e Centro Qualifica.

ii) Constituição da Equipa de autoavaliação com elementos cooptados

- Um representante da Direção (Diretor)
- Um representante dos pais/EE: Presidente da Associação de Pais
- Um representante dos alunos: Presidente da Associação de Estudantes
- Um representante dos assistentes técnicos: Coordenadora Técnica
- Um representante dos assistentes operacionais: Encarregada Operacional




## 3.2 Modelo e instrumentos de autoavaliação utilizados

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, tanto ao nível organizacional, curricular e pedagógico, integrando a autoavaliação como uma prática sistemática e sustentada que permita aos órgãos de direção, administração e gestão tomar decisões fundamentadas.

De facto, a organização escolar deve ser um espaço reflexivo, participativo e de aprendizagem constante, promotora da inovação no ensino e aprendizagem e ao nível da gestão escolar.

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.

No ano letivo 2012/2013, o AEA iniciou um ciclo de autoavaliação com base no primeiro diagnóstico organizacional através do modelo CAF. Em 2014/2015, com base neste relatório de

autoavaliação de 2012/2013, procedeu-se à elaboração e concretização de um Plano de Ações de Melhoria (PAM). Nesse ano, o AEA foi alvo de avaliação externa por parte da IGEC.

Em 2015/2016, a EAA foi reestruturada e procedeu-se à reformulação do PAM com base no relatório da avaliação externa, antecipando, de alguma forma, algumas das orientações que viriam a constar do Plano de Acompanhamento da IGEC.

Foi também realizada a inquirição a professores e alunos no âmbito do Observatório de Ensino e Aprendizagem (professores de Português e Matemática e alunos do 6º e 9º anos).

Em junho de 2016, foi apresentado em reunião geral de professores, o Plano de Acompanhamento da IGEC em conjugação com o PAM do agrupamento.

Em 2016/2017, deu-se cumprimento ao Plano de Acompanhamento da IGEC e ao PAM. Foi aplicado o Observatório a um universo mais alargado, abrangendo todas as disciplinas e níveis de ensino, desde o primeiro ciclo às ofertas formativas.

No ano letivo 2017/2018 e no início de 2018/2019, o AEA realizou o segundo ciclo de aplicação do modelo CAF Educação para avaliar o sucesso das ações de melhoria implementadas até ao momento (internas e externas) e diagnosticar áreas de intervenção futuras, a nível organizacional e pedagógico.

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 Educação 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 Educação.

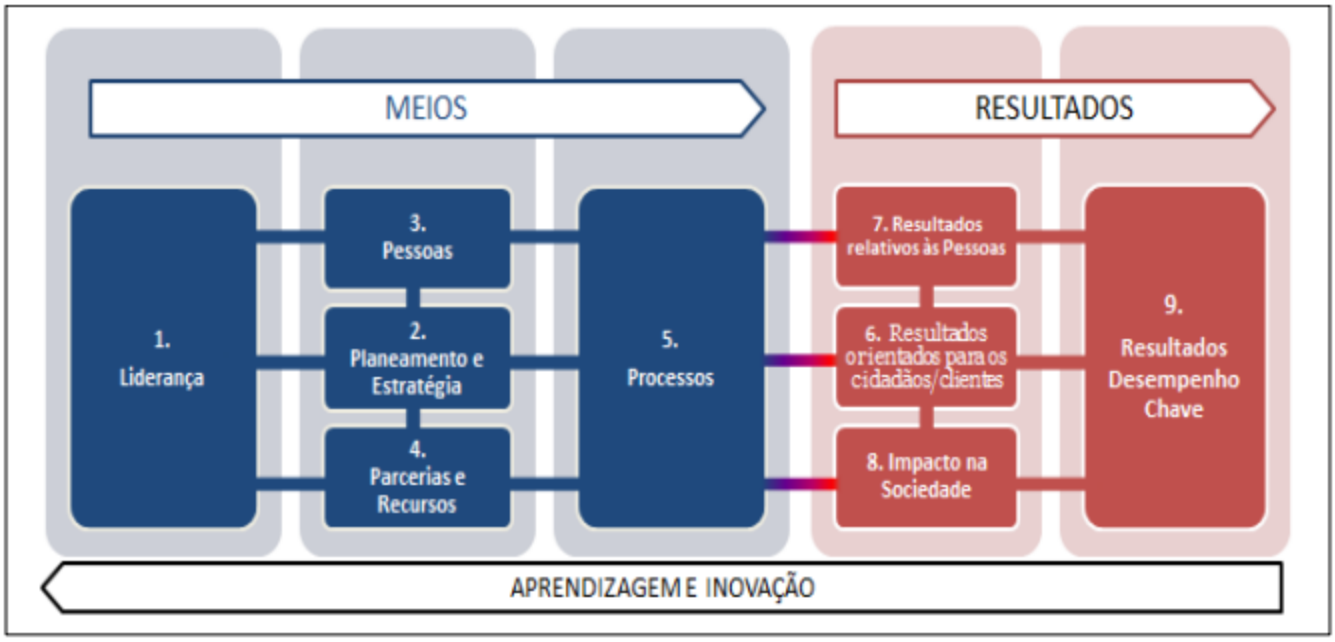



**Figura 2 – Estrutura CAF Educação**

O modelo CAF Educação está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das escolas, neste âmbito, e de acordo com o modelo CAF & Education.

A CAF como um modelo de excelência nas escolas tem como objetivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Otimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;
- Gerir por processos, em que cada atividade traga valor acrescentado para a Escola;
- Satisfazer os alunos e os pais/encarregados de educação (cidadão-cliente), e outras partes interessadas.

A utilização do Modelo CAF permite à escola implementar uma metodologia de autorregulação,

isto é:

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

Para além das escolas com a implementação da CAF atuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, a autoavaliação também lhes permite gerir a pressão da avaliação externa institucional, quer antecipando a identificação dos seus PM e áreas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção-geral da Educação e Ciência).

A autoavaliação é ainda um excelente instrumento de "marketing" da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), pois contempla aspetos comuns (figura 3).

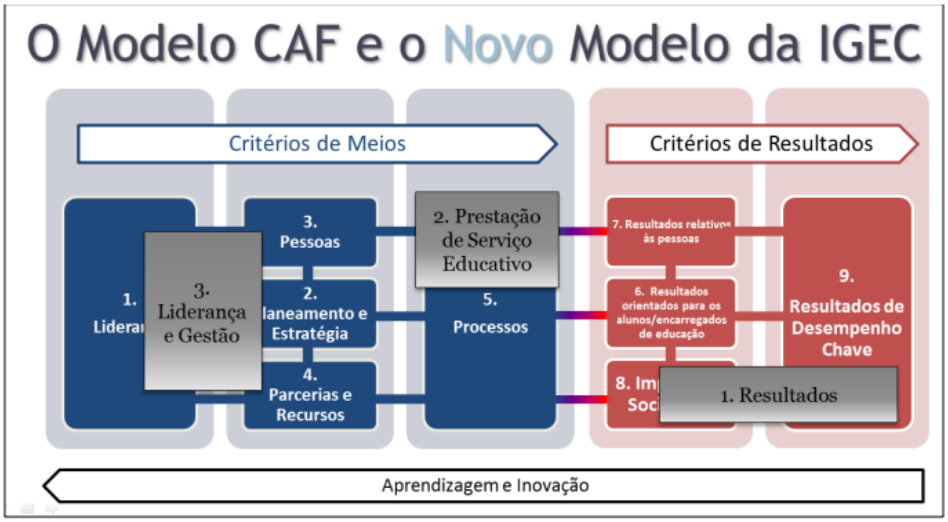



**Figura 3 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE**

## 3.3 A metodologia de autoavaliação

### 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 do agrupamento, numa perspetiva organizacional e pedagógica.

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 4:

**Figura 4- Instrumentos de autoavaliação**

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios, tendo em conta as especificidades do AEA, através da análise dos seus documentos estruturantes, o relatório de avaliação externa e o PAM que inclui as ações de melhoria do Plano de Acompanhamento da IGEC. Estes indicadores foram alvo de avaliação através de questionários e da grelha de autoavaliação (identificação de evidências recorrendo à pesquisa documental e ao conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade do agrupamento).

Nos gráficos seguintes, pode verificar-se a ponderação que a EAA deu a cada critério no

caso dos indicadores do pessoal docente e do pessoal não docente. Os critérios que se destacaram com maior peso e número de indicadores no caso do pessoal docente foram os referentes ao critério 5 (ensino e aprendizagem), uma vez que se pretendeu aferir as potencialidades e áreas de melhoria de forma a permitir a definição de novas estratégias mobilizadoras de melhoria das práticas profissionais, com repercussões positivas nas condições da prestação do serviço educativo.

Os critérios que se destacaram com maior peso e número de indicadores no caso do pessoal não docente foram os referentes ao critério 8 (Responsabilidade Social), uma vez que se pretendeu aferir as potencialidades e áreas de melhoria de forma a permitir a definição de novas estratégias no que se refere à comunicação e divulgação das atividades e funcionamento do agrupamento, envolvendo a comunidade, bem como no que se refere à responsabilidade de promover a integração e igualdade de oportunidades a todos os alunos/crianças.

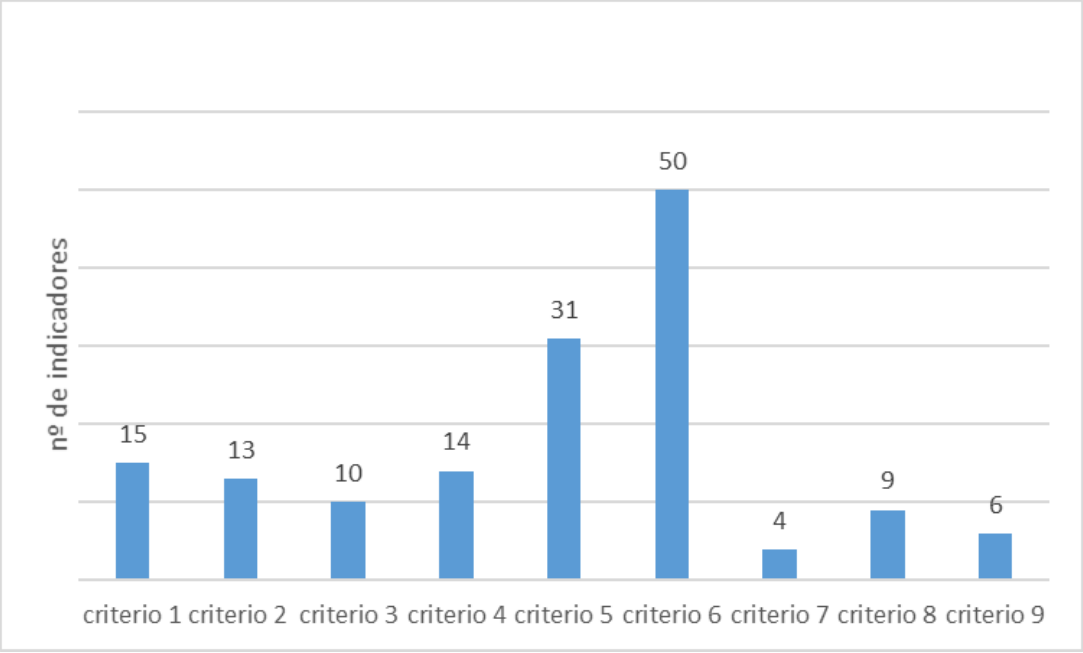



**Gráfico 1 – Peso dos indicadores nos critérios da CAF 2023**

### 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:

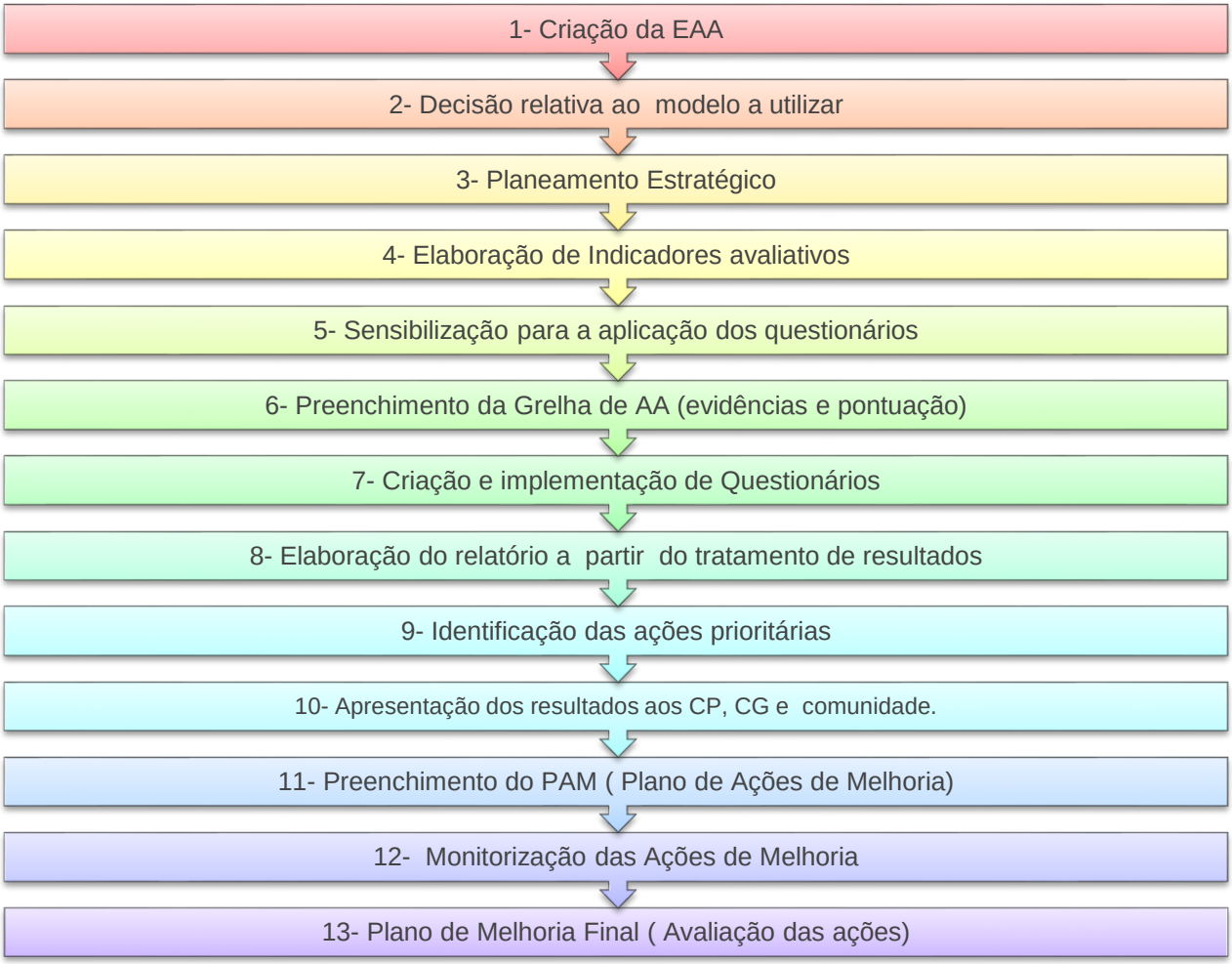



**Figura 5- Etapas do processo de autoavaliação**

Deste modo, foi estabelecido o seguinte cronograma do projeto de autoavaliação (diagnóstico) do AEA:

| Etapas | Outubro | Novembro | Dezembro | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | junho | Julho | Setembro | Outubro |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Reuniões da EAA para Planeamento Estratégico | x | x | x | | | | | | | | | |
| Definição do Planeamento Estratégico | | | x | | | | | | | | | |
| Elaboração dos indicadores de AA e dados de inquirição/ grelhas de AA | | | x | x | | | | | | | | |
| Seleção das Questões por publico alvo | | | | x | | | | | | | | |
| Construção de Questionários digitais | | | | | x | | | | | | | |
| Testagem de questionários | | | | | x | | | | | | | |
| Sessões de sensibilização para preenchimento dos questionários | | | | | x | x | | | | | | |
| Respostas aos questionários | | | | | | x | x | | | | | |
| Recolha de dados | | | | | | x | x | | | | | |
| Tratamento estatístico de dados | | | | | | | | x | x | | | |
| Reunião para análise de dados e construção de relatório | | | | | | | | | x | | | |
| Relatório de Autoavaliação | | | | | | | | | | x | x | |
| Divulgação dos resultados e seleção de ações de melhoria | | | | | | | | | | | x | |
| Novo Plano de Melhoria | | | | | | | | | | | x | x |

**Figura 6 – Cronograma do projeto de autoavaliação**

A EAA também elaborou um plano de comunicação que incluiu a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase ao pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação.

O plano de comunicação pretendeu assegurar e disponibilizar de forma periódica e contínua a informação relevante sobre o desenvolvimento dos acontecimentos e impacto das decisões que foram tomadas no processo de autoavaliação.

Nesse sentido, desenvolveram-se ações de sensibilização direta e indireta, cujos objetivos foram:

- Informar sobre o modelo CAF-Edu;
- Explicar o processo de inquirição;
- Inspirar confiança à comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação;
- Contribuir para minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da autoavaliação.

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao projeto CAF-Edu, foi crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Assim, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da autoavaliação, quer das suas implicações internas, desenvolve uma reação positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão positiva junto da comunidade.

### 3.3.3. Questionários

A EAA decidiu aplicar os questionários a uma amostra considerada representativa (tendo em conta o número total do universo do pessoal docente, pessoal não docente e alunos e Encarregados de Educação do Agrupamento).

Os questionários foram aplicados a uma amostra do universo do PD, PND e alunos e EE que foi distribuída da seguinte forma:

| | |
|---|---|
| Pessoal Docente | Foi convidada a responder uma amostra representativa de 50 elementos. |
| Pessoal não Docente | Foi convidada a responder uma amostra representativa de 15 elementos. |
| Alunos | Foram convidados a responder todos os alunos do 4ºano e os delegados e subdelegados de todos restantes grupos turma. |
| Encarregados de Educação (EE) | Foram convidados a responder todos os representantes de EE de cada grupo turma do Agrupamento. |

Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da autoavaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança conseguido, em grande medida, com os esclarecimentos relativos ao preenchimento dos questionários.

Os questionários dão a possibilidade aos órgãos de gestão (de todos os níveis – intermédios e de topo) de conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da organização, aferindo o seu grau de satisfação e de motivação para as atividades que este desenvolve.

O modelo de questionários utilizados com a comunidade escola resultou da adaptação – às caraterísticas e necessidades específicas da organização escolar.

Os questionários aplicados ao PD e ao PND são mais abrangentes, pois permitem conclusões sobre o nível de desempenho organizacional e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados (**figura 4**):

| Questões sobre a organização | Escala | Características da amostra | Sugestões |
|---|---|---|---|
| 9 critérios CAF | 0 a 10 | Categoria Profissional (PD/PND) | Pontos fortes |
| | | Ciclo de ensino a que pertence | Pontos fracos |

**Figura 7– Estrutura dos questionários aplicados a PD e PND**

Os questionários aplicados aos Alunos e EE são integram-se no critério 6 – *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*, (entendidos neste caso como Alunos e EE) e têm a seguinte estrutura **(figura 5):**

| Questões sobre nível de satisfação | Escala | Características da amostra | Sugestões |
|---|---|---|---|
| 3 critérios CAF:<br>C7- resultados relativos a pessoas<br>C8- impacto na sociedade<br>C9- resultados desempenho chave | 0 a 10 | Ciclo de ensino a que pertence | O que falta para satisfação plena (pontuação máxima 10) |

**Figura 8 – Estrutura dos questionários aplicados a Alunos e EE**

Os links de acesso individualizado aos EE, alunos, PD e PND foram distribuídos, através dos canais de comunicação disponíveis no agrupamento, tendo a inquirição sido feita através de

uma plataforma de questionários *on-line*.

Todo o processo de inquirição e tratamento de dados garantiu a confidencialidade da identidade dos respondentes. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa, garantindo- se a máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

### 3.3.4. Grelha de Autoavaliação

#### 3.3.4.1 Enquadramento

A GAA tem como objetivo avaliar os indicadores de autoavaliação definidos pela EAA (por ciclo) e outros indicadores sugeridos pela DGAEP e o Infoescolas. Esta avaliação implica uma reflexão da EAA sobre as práticas e resultados do agrupamento, através de várias fontes e processos de recolha de informação (evidências): pesquisa documental, a observação direta, entre outros. Para cada indicador a EAA indica as evidências atribuindo a respetiva pontuação e no final de cada critério identifica os Pontos Fortes (**PF**) e oportunidades de melhoria (**OM**). Sendo que cada critério, tem definido o parâmetro de **PF** e **OM**. Para o preenchimento da GAA, a EAA tem de ter presente os seguintes conceitos fundamentais da CAF Educação:

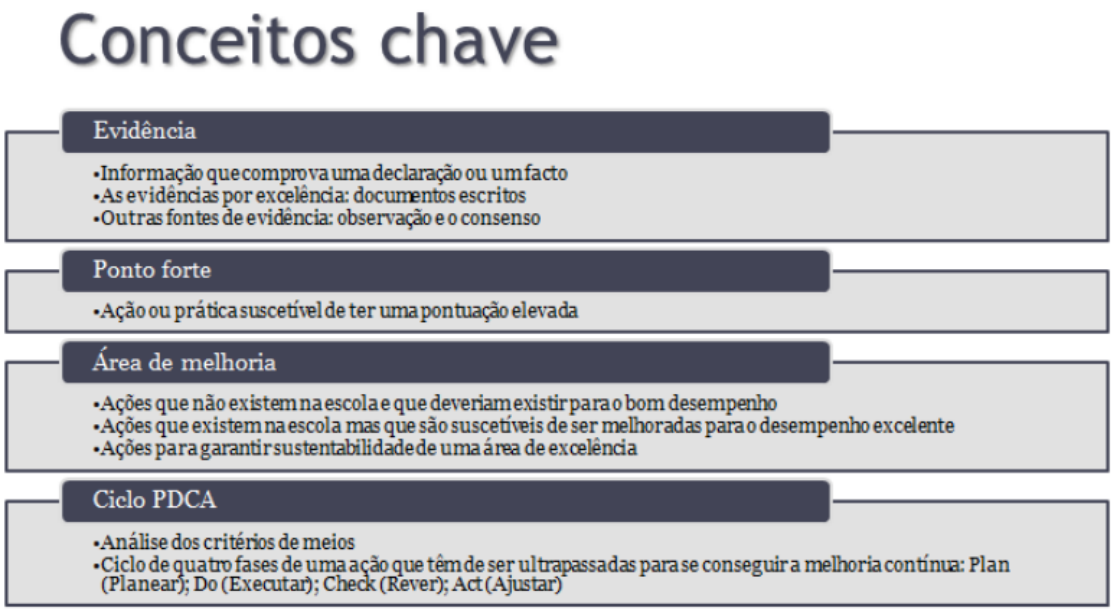



**Figura 9 – Conceitos chave da GAA**

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

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

**Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Meios**

| Descrição | Pontuação a usar | |
|---|---|---|
| Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível (não existem evidências) | 0 | |
| Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa | 1 | Retrocesso |
| Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes | 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 | |
| Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas | 9 | Excelência |
| 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 11 – Pontuação dos Critérios de Resultados**

A escala utilizada para o preenchimento da 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 do agrupamento 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 desejada excelência.

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

#### 3.3.4.2. Dados escolares avaliados

No **critério 9 Resultados de Desempenho Chave** EAA avaliou os dados escolares provenientes de documentação interna do agrupamento e do portal Infoescolas.

Os itens avaliados foram os seguintes:

- O número de estágios organizados para os alunos;
- A percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico;
- A percentagem de aulas com coadjuvação pedagógica;
- O número de alunos no Quadro de Excelência;
- O número de faltas injustificadas dos alunos.

As figuras seguintes apresentam informação estatística disponibilizada no portal Infoescolas (http://infoescolas.mec.pt ) sobre o AEA.

## 1º Ciclo

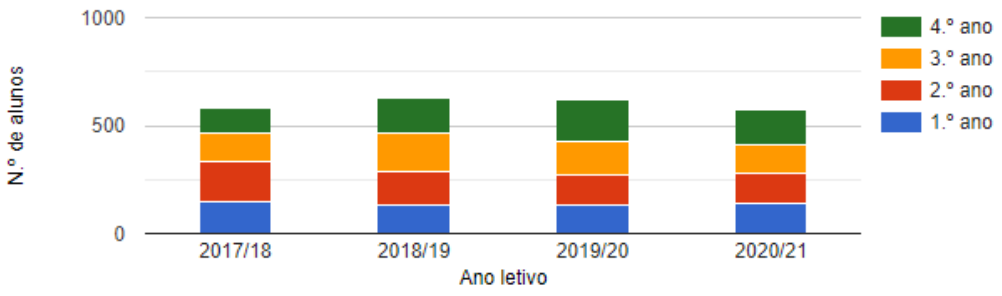



**Figura 12 – Número de alunos do 1º ciclo do Agrupamento**

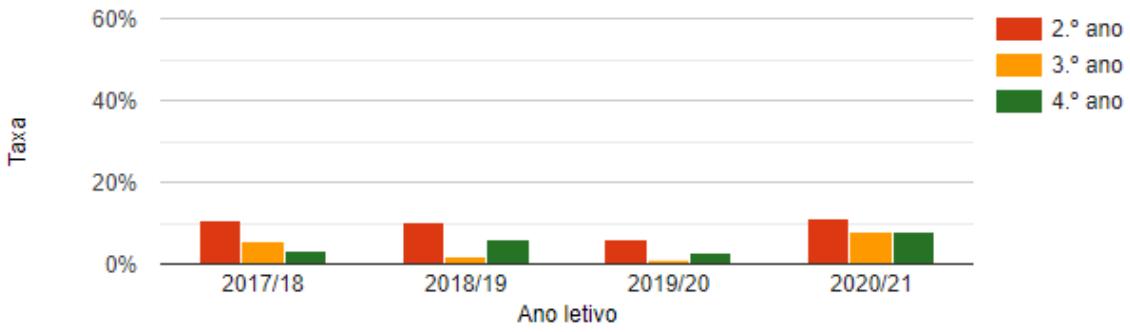



**Figura 13 – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento**

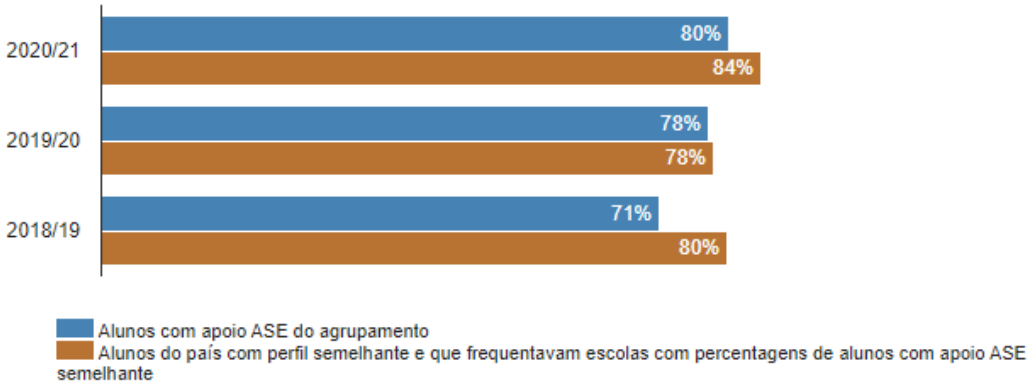



**Figura 14 – Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos**

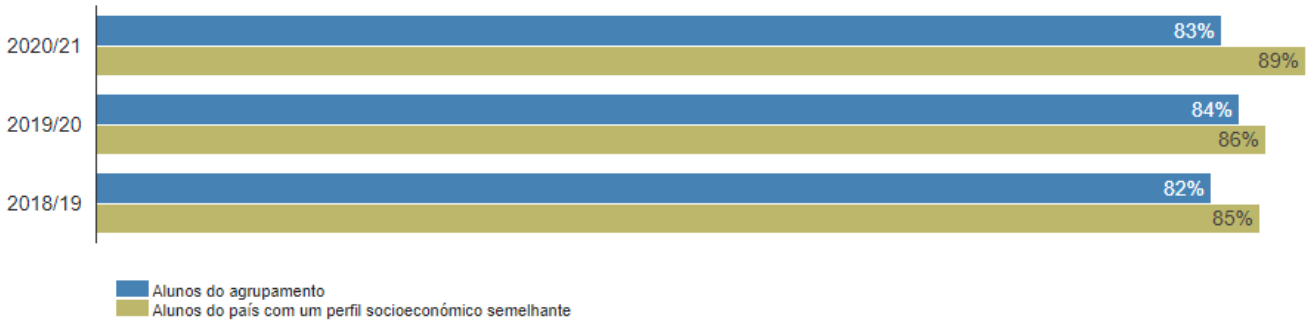



**Figura 15– Percentagem de que concluem o 1.º ciclo em quatro anos**

## 2º Ciclo

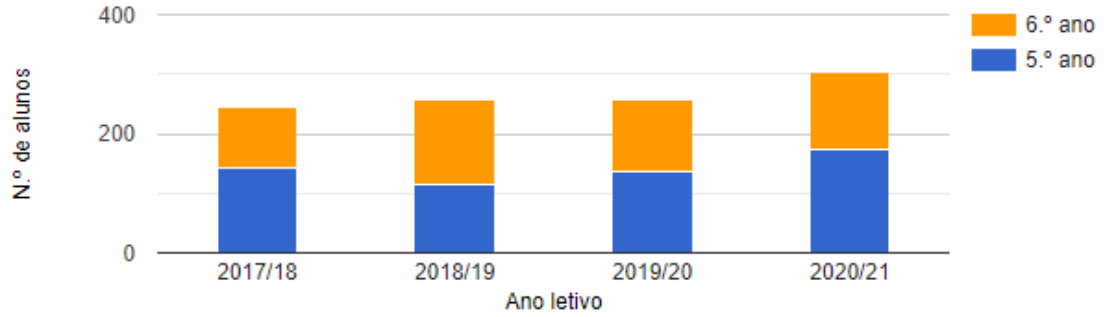



**Figura 16 – Número de alunos do 2ºciclo do Agrupamento**

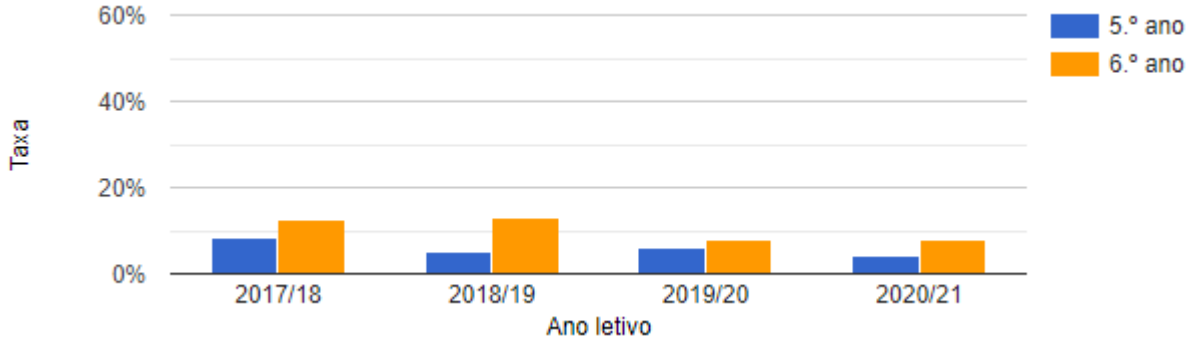



**Figura 17 – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento**

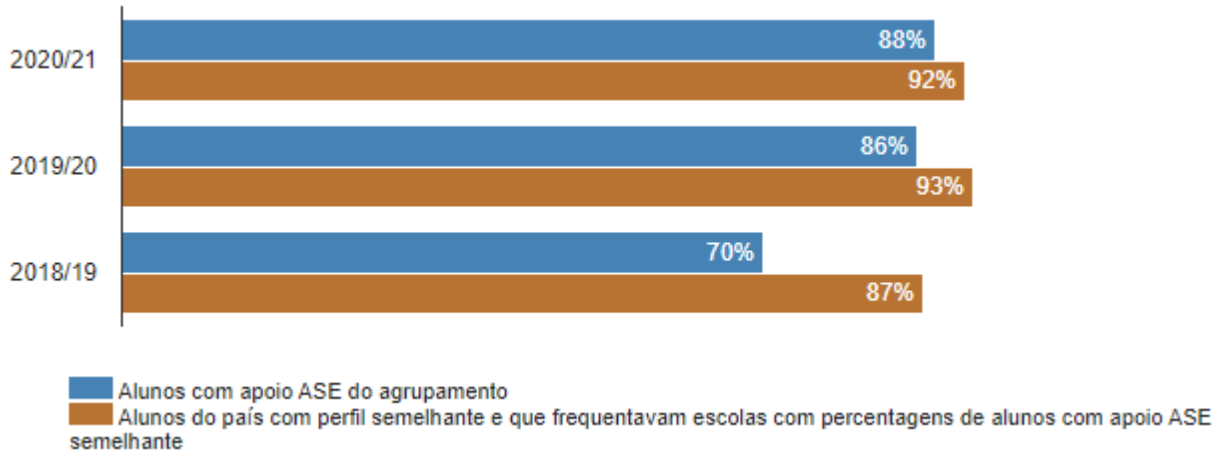



**Figura 18 – Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos**

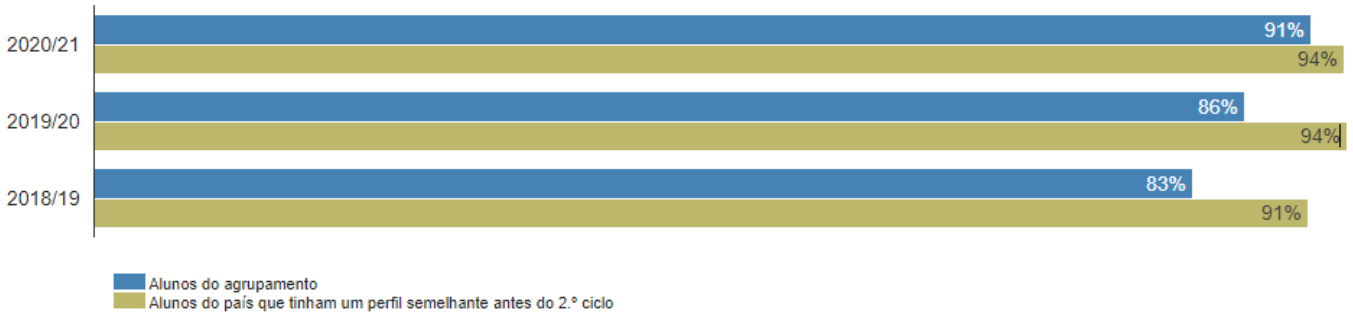



**Figura 19– Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 2.º ciclo em dois anos**

## 3º Ciclo

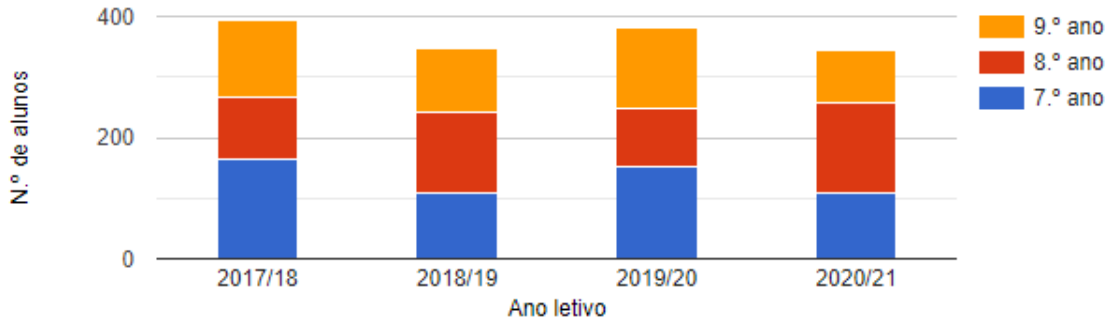



**Figura 20 – Número de alunos do 3ºciclo do Agrupamento**

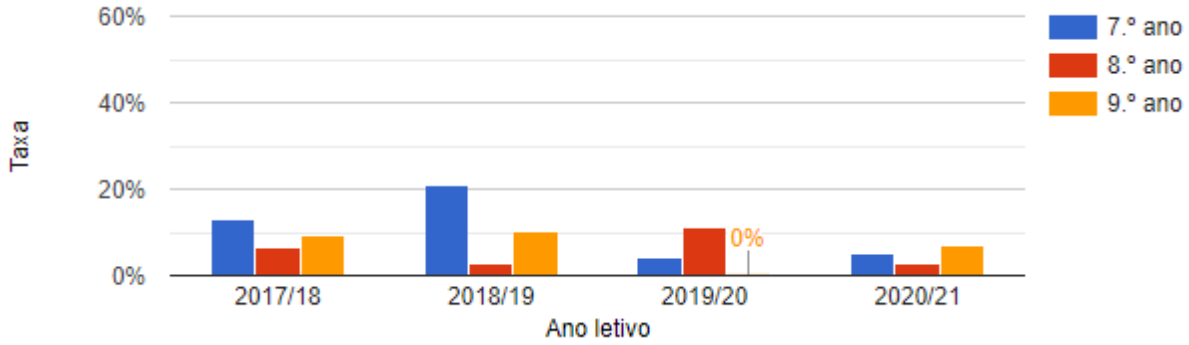



**Figura 21 – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento**

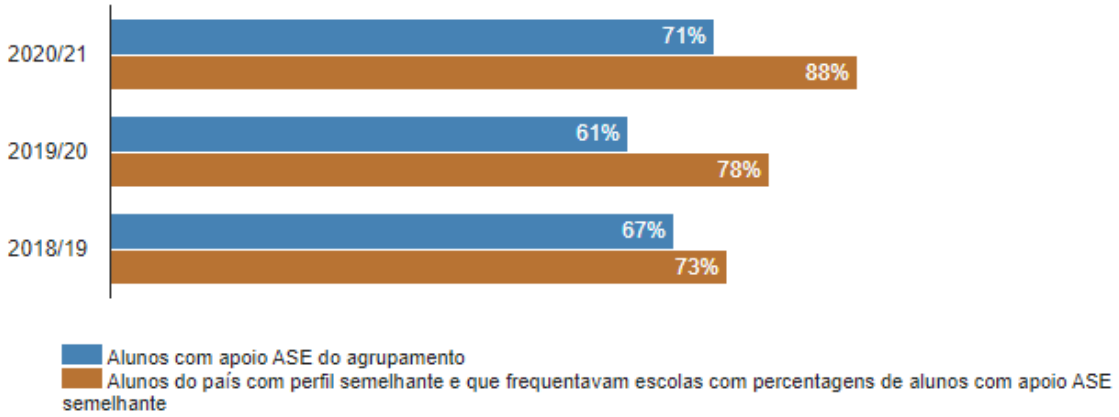



**Figura 22 – Percentagem de alunos com apoio ASE do agrupamento que concluem o 3.º ciclo em dois anos**

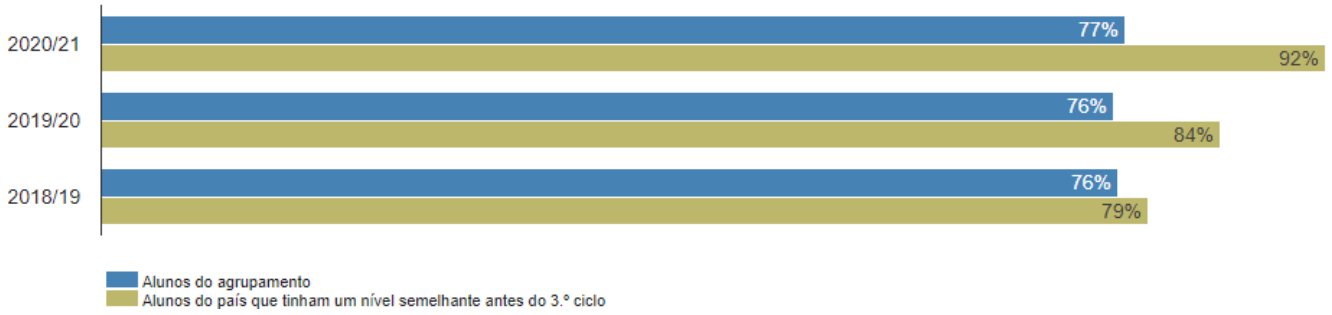



**Figura 23- Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 3.º ciclo em dois anos**

## Secundário

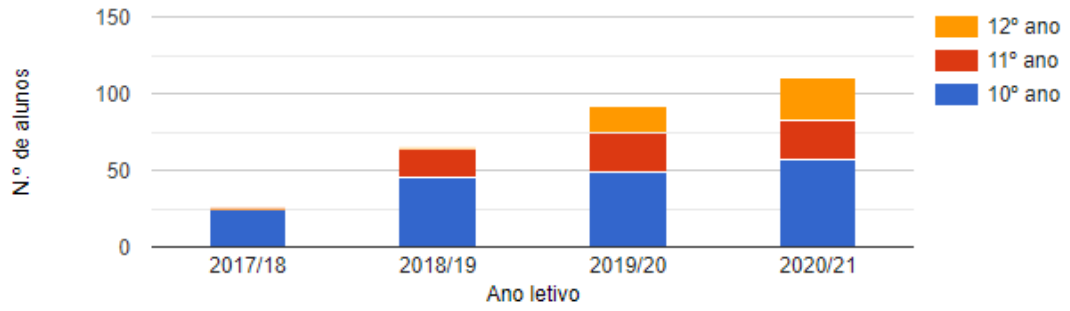



**Figura 24 – Número de alunos do secundário do Agrupamento**

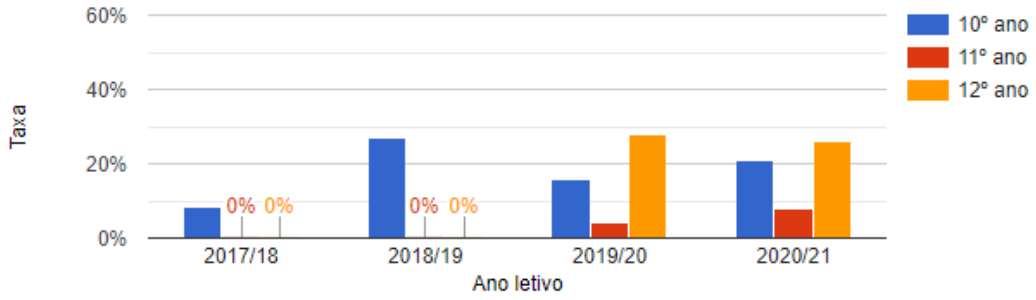



**Figura 25 – Taxa de retenção ou desistência do Agrupamento**

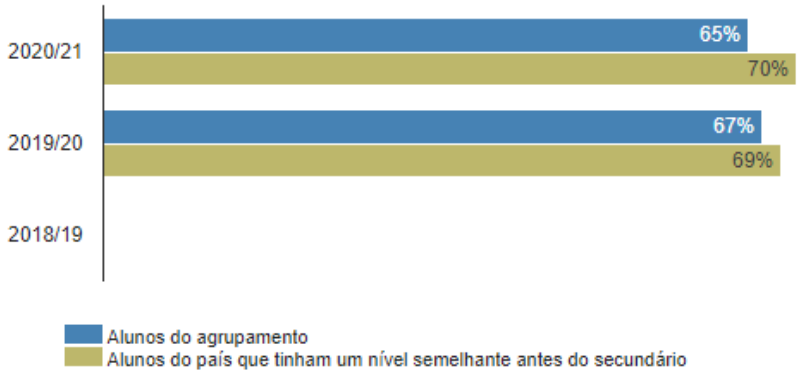



**Figura 26– Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o secundário em três anos**

## Profissional

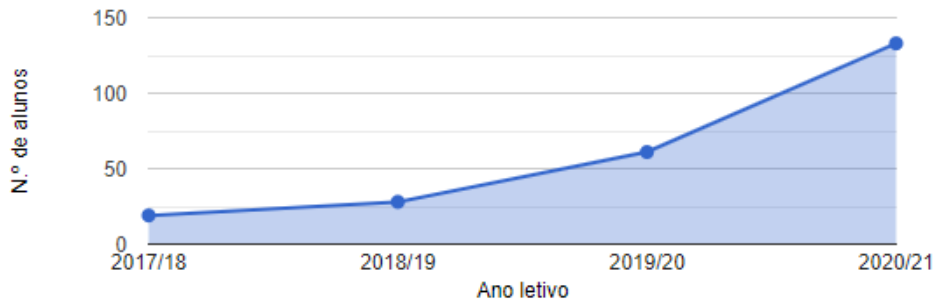



**Figura 27 – Número de alunos do Profissional do Agrupamento**

| Curso | Número de alunos | Percentagem na escola | Conclusão em Tempo Esperado |
|---|---|---|---|
| Técnico/a de Desporto | 53 | 40% | --- |
| Técnico/a de Serviços Jurídicos | 34 | 26% | --- |
| Técnico/a de Comércio | 33 | 25% | --- |
| Técnico/a de Turismo | 13 | 10% | --- |

**Figura 28– Percentagem de inscrição relativa aos cursos profissionais do agrupamento**

Tendo por base a breve análise dos resultados, a EAA pode concluir, que se verifica uma diminuição da taxa de retenção dos alunos de forma geral, com uma base de incidência consolidada e com tendência a melhorar.

Em relação aos alunos do 2º ciclo, verifica-se um aumento do número de alunos, acompanhado de uma diminuição significativa da taxa de retenção ou desistência do Agrupamento.

Salienta-se, no entanto o facto, do Agrupamento de Escolas do Algueirão, ter uma notória atuação pedagógica inclusiva, que se revela decisiva na concretização do ideário de uma escola para todos.

A entrada de alunos durante todo o ano letivo, oriundos de outros países e de outras realidades educativas, que ao mesmo tempo justificam a pontual desregulação dos resultados globais.

## 3.4. Apresentação dos resultados de autoavaliação

### 3.4.1. Enquadramento

Os resultados de autoavaliação derivam da análise dos questionários aplicados à comunidade escolar (escala ordinal de satisfação – 0 a 10) e da GAA preenchida pela EAA (sistema de pontuação clássico da CAF – critérios 7 e 8), ambas por ciclo.

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 dos resultados de autoavaliação através de gráficos;
- A segunda parte remete para a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria por critério e subcritério da CAF.

### 3.4.2. Análise dos resultados globais da autoavaliação

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise dos resultados globais. A GAA e todos os outros dados apurados nos questionários são apresentados numa pontuação de 0 a 100

#### 3.4.2.1. Grelha de Autoavaliação

Os resultados de autoavaliação através da GAA foram analisados ao nível das médias por critério e da percentagem de pontos fortes e oportunidades de melhoria identificadas pela EAA, a partir do sistema de pontuação clássico da CAF (figuras 7 e 8).

O **gráfico 3** apresenta as médias em cada critério da CAF e por ciclo atribuídas pela EAA:

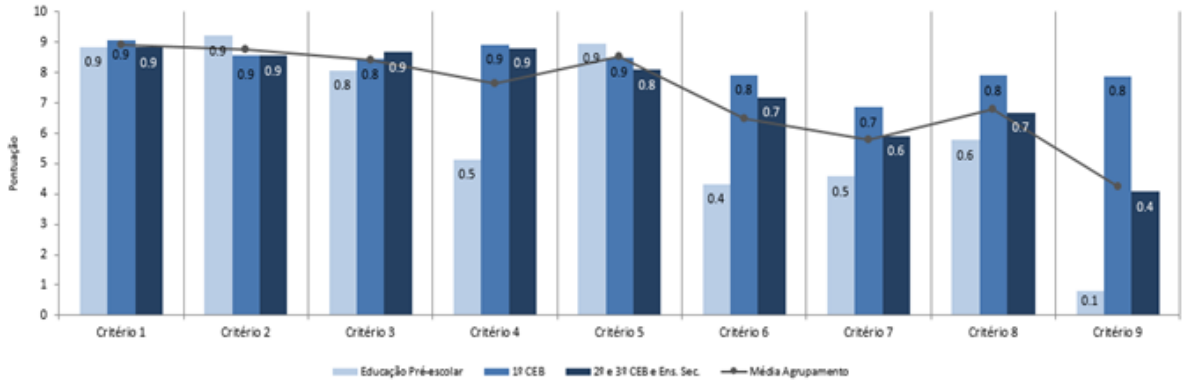



**Gráfico 2 – Médias das classificações atribuídas pela EAA por critério e ciclo - CAF2023**

Da análise do gráfico podemos concluir:

- Existe homogeneidade entre a maioria das pontuações atribuídas pela EAA, o que demonstra a existência de uma cultura de agrupamento alicerçada em práticas e resultados semelhantes entre os ciclos. No entanto, a média dos critérios de meios e de resultados é desigual, o que denota que o AEA apesar de efetuar a avaliação e ajustamento da maioria das ações/práticas implementadas, não obtém os resultados esperados em determinados critérios;
- A falta de registos sistematizados de evidências necessárias para dar resposta aos vários critérios de resultados, justifica, em certa medida, as médias baixas nos critérios relativos aos Resultados (critérios 6 a 9).

Os resultados do gráfico relativo aos pontos fortes e oportunidades de melhoria foram calculados da seguinte forma:

- Para os **cinco critérios de meios**, a EAA definiu que todos os indicadores com pontuação igual ou **superior a 8** seriam considerados **pontos fortes**. A pontuação de 8 (mínimo para ponto forte) significa que as práticas/iniciativas do agrupamento foram planeadas, implementadas, avaliadas e foram efetuados os necessários ajustamentos.

Para as **oportunidades de melhoria**, o parâmetro definido pela EAA foi a pontuação de **igual ou inferior a 7**. Esta pontuação (mínimo para oportunidade de melhoria) significa que foram realizados apenas alguns ajustamentos e por isso, a necessidade de melhorar determinadas práticas/iniciativas;

•Para os quatro **critérios de resultados**, a EAA definiu que todos os indicadores com pontuação igual ou **superior a 7** seriam considerados **pontos fortes**. A pontuação de 7 (mínimo para ponto forte) significa que os resultados demonstraram um progresso substancial. Para as **oportunidades de melhoria**, o parâmetro definido pela EAA foi a pontuação de **igual ou inferior a 6.** Esta pontuação (mínimo para OM) significa que os resultados demonstraram apenas uma tendência de melhoria e a maior parte das metas foram alcançadas, o que revela que é necessário melhorar os resultados de forma substancial.

O gráfico 3 apresenta a percentagem de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

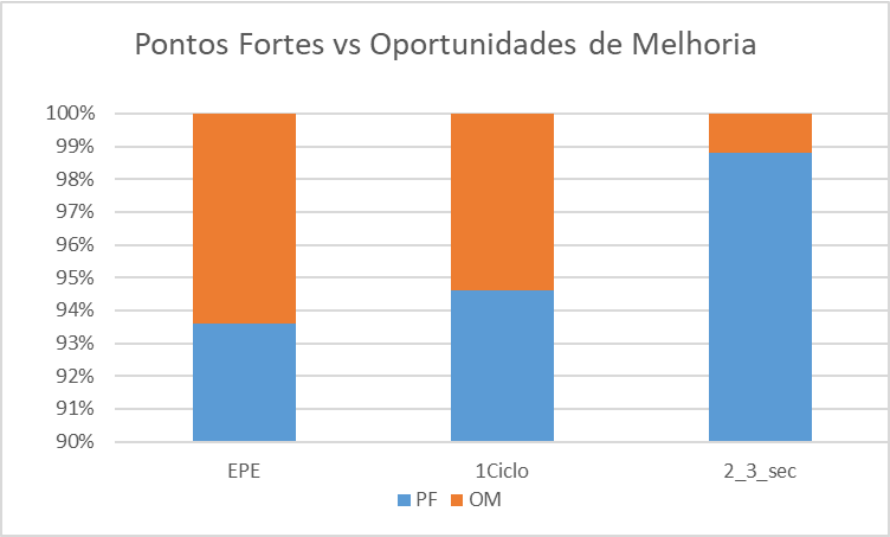



**Gráfico 3 – Percentagem de pontos fortes e oportunidades de melhoria da EAA**

Da leitura do gráfico, conclui-se que há uma clara predominância de pontos fortes e uma pequena percentagem de oportunidades de melhoria identificadas pela EAA.

#### 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 médias das classificações foram calculados através da média aritmética.

Os resultados dos gráficos relativos aos pontos fortes, oportunidades de melhoria e sem impacto estratégico, foram calculados da seguinte forma:

- Para a seleção de **pontos fortes**, teve-se em conta a concentração de respostas no intervalo de 7 a 10 e as médias obtidas
- No global, a concentração de respostas **entre 7 a 10 foi elevada**. Assim, todos os indicadores com resultados iguais ou superiores à média das percentagens obtidas nesse intervalo foram considerados **pontos fortes** (em cada ciclo, grupo-alvo e escola a percentagem é variável).
- Para o caso dos grupos-alvo com menos de 10 inquiridos, a percentagem referida anteriormente foi menor (numa amostra pequena, um inquirido representa uma grande percentagem, logo, aumentando o valor de referência, detetamos apenas os casos mais representativos);
- Todos os indicadores que tiveram média igual ou superior à média global do questionário de determinado grupo-alvo e ciclo, foram selecionados como pontos fortes. Complementarmente, houve a condição de nenhum parâmetro ter uma média superior a 8,5 ou inferior a 7.
- Para a seleção de oportunidades de melhoria, teve-se em conta a concentração de respostas no intervalo de 0 a 6.9.
- Os indicadores que não pertencem a nenhuma das categorias anteriores (ponto forte ou oportunidades de melhoria), foram considerados indicadores **sem impacto estratégico** (neutros).

### 3.4.2.2.1. Taxa de adesão

Ao nível da participação dos vários elementos do agrupamento, neste processo, os dados são os seguintes:

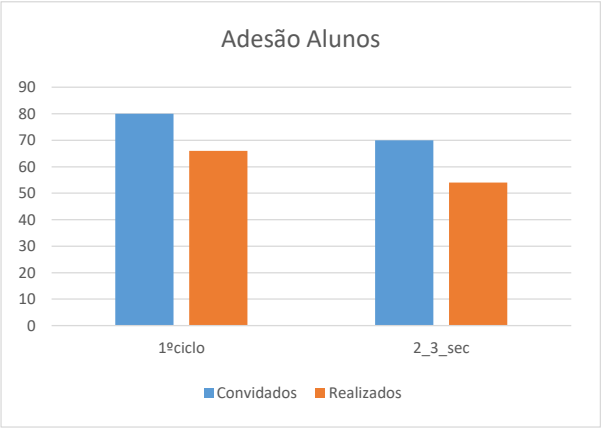



**Gráfico 4– Taxa de Adesão dos alunos**

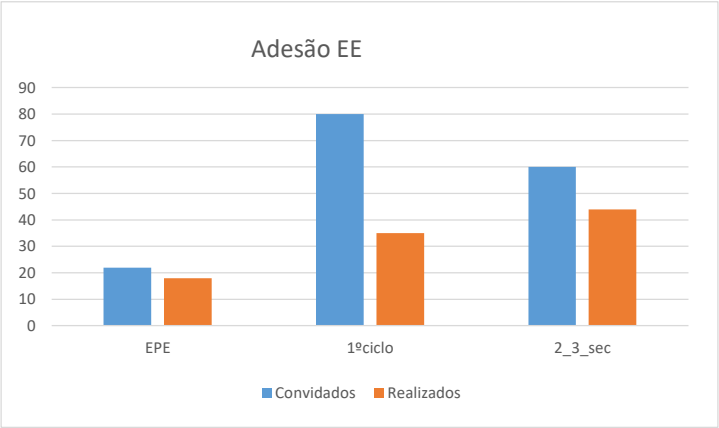



**Gráfico 5– Taxa de Adesão dos EE**

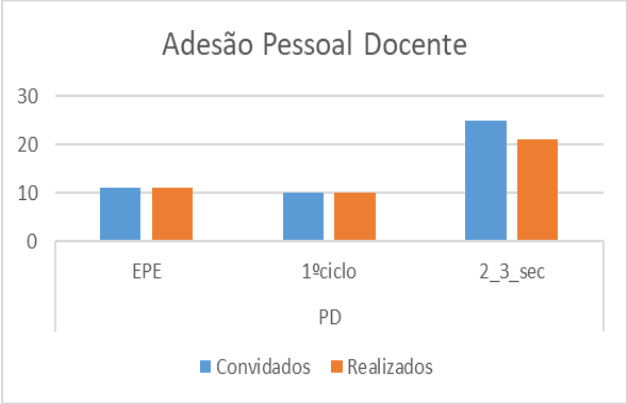



**Gráfico 6– Taxa de Adesão do PD**

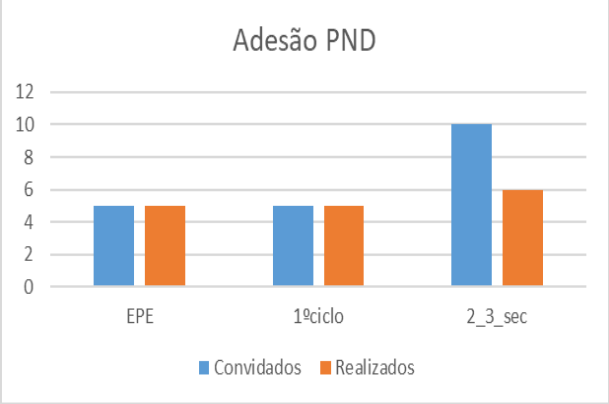



**Gráfico 7– Taxa de Adesão do PND**

Podemos concluir que as taxas de adesão dos pais/encarregados de educação do agrupamento, educadores, pessoal docente do 2º e 3º CEB e Ensino Secundário e pessoal não docente do 1º CEB foram muito satisfatórias.

No entanto, é importante sensibilizar restantes setores dos vários ciclos, principalmente o pessoal não docente da escola sede para uma maior participação no preenchimento dos questionários, assim como os Encarregados de Educação do 1º e 2º, 3ºCEB e secundário que revelam taxas de adesão inferiores ao número de convidados.

### 3.4.2.2.2. Resultados dos questionários de todos os inquiridos

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

Por Subcritério nível de ensino

| Nível | Subcritério | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 4.5 | 4.6 | 5.1 | 5.2 | 5.3 | 6.1 | 6.2 | 7.1 | 7.2 | 8.1 | 8.2 | 9.1 | 9.2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Educação Pré-escolar | 8,2 | 8,4 | 8,5 | 8,8 | 8,2 | 8,8 | 8,2 | 8,3 | 7,5 | 8,5 | 8,0 | 8,2 | 9,0 | 7,0 | 8,5 | 8,6 | 8,8 | 8,6 | 9,3 | 9,0 | 8,4 | 8,5 | 7,1 | 7,3 | 7,7 | 8,0 | 8,2 | 8,5 |
| | 1º CEB | 8,1 | 8,6 | 8,8 | 8,9 | 8,7 | 8,6 | 8,8 | 8,7 | 7,2 | 8,8 | 9,1 | 8,8 | 9,5 | 8,9 | 8,8 | 9,3 | 8,9 | 8,4 | 8,7 | 8,5 | 8,2 | 8,6 | 8,9 | 8,4 | 8,3 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | 2º e 3º CEB e Ens. Sec. | 8,3 | 7,8 | 8,0 | 8,3 | 7,9 | 8,1 | 8,3 | 8,6 | 7,7 | 8,0 | 8,5 | 8,3 | 7,0 | 7,9 | 8,4 | 8,4 | 8,0 | 8,4 | 7,9 | 8,0 | 7,5 | 8,0 | 8,1 | 7,2 | 7,7 | 8,2 | 7,9 | 8,2 |

**Tabela 1- Resultados dos questionários dos inquiridos por subcritério e nível de ensino**

Por Critério e nível de ensino

| Nível | Critério | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Educação Pré-escolar | 8,5 | 8,4 | 8,0 | 8,3 | 9,0 | 8,5 | 7,2 | 7,9 | 8,4 |
| | 1º CEB | 8,6 | 8,7 | 8,4 | 9,0 | 8,5 | 8,4 | 8,7 | 8,5 | 8,7 |
| | 2º e 3º CEB e Ens. Sec. | 8,1 | 8,2 | 8,1 | 8,0 | 8,1 | 7,7 | 7,7 | 8,0 | 8,1 |
| | **Média Agrupamento** | 8,4 | 8,4 | 8,1 | 8,4 | 8,5 | 8,2 | 7,8 | 8,1 | 8,4 |

**Tabela 2- Resultados dos questionários dos inquiridos por critério e nível de ensino**

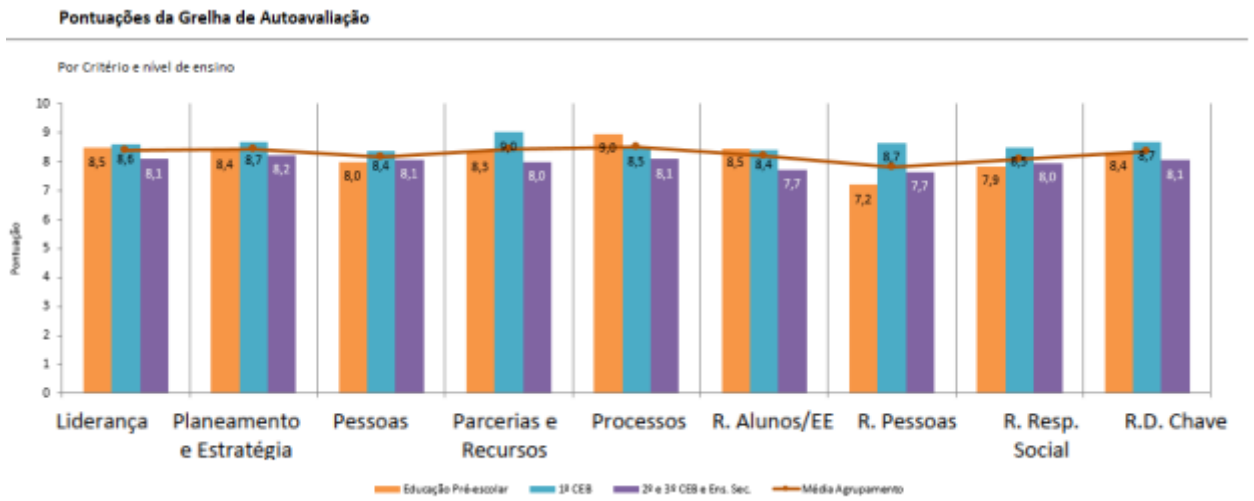



**Gráfico 8– Pontuações por critérios por nível de ensino para todos os inquiridos.**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do pessoal

docente do agrupamento. Contudo, verifica-se uma pequena variação das médias entre os ciclos, com destaque para o 1º CEB que apresenta uma média global superior à média do agrupamento.

Constata-se também que o **critério 7** (Resultados de Pessoas) apresenta uma **média inferior** aos restantes critérios.

### 3.4.2.2.3. Resultados dos questionários 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:

**Pessoal Docente - Critério e nível de Ensino**

| NÍVEL | Critério 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ed.Pré-escolar | 7,7 | 7,7 | 7,6 | 7,4 | 7,9 | 8,6 | 7,3 | 8,1 | 8,1 |
| 1ºCEB | 8,6 | 8,7 | 8,5 | 8,8 | 8,9 | 9,2 | 8,7 | 9,3 | 8,9 |
| 2º,3ºCEB e Sec. | 8,2 | 8,2 | 8,4 | 8,0 | 8,3 | 8,8 | 7,9 | 8,8 | 8,7 |
| Média do Agrupamento | 8,2 | 8,2 | 8,2 | 8,1 | 8,4 | 8,9 | 8,0 | 8,7 | 8,6 |

**Tabela 3- Resultados dos questionários do PD por critério e nível de ensino**

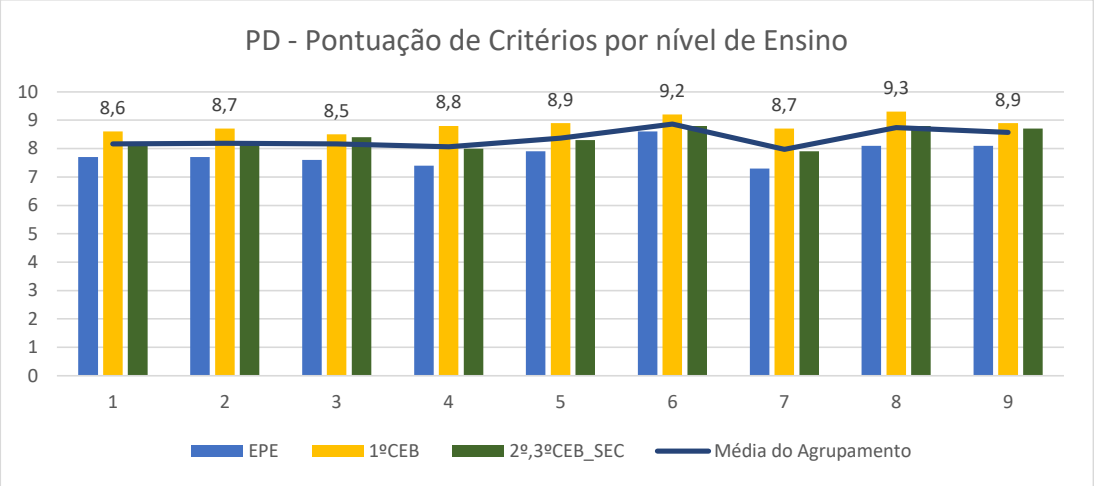



**Gráfico 9– Pontuações por critérios por nível de ensino para o PD do Agrupamento.**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do pessoal docente do agrupamento. Contudo, verifica-se uma pequena variação das médias entre os ciclos, com destaque para o **1º CEB** que apresenta uma **média global superior à média do agrupamento**. Constata-se também que o **critério 7 (Resultados de Pessoas)** apresenta uma média inferior aos restantes critérios e o critério **6 (Resultados Alunos e EE)** a média mais elevada.

Os gráficos seguintes apresentam a frequência de pontos fortes, oportunidades de melhoria e sem impacto estratégico de todos os critérios da CAF:

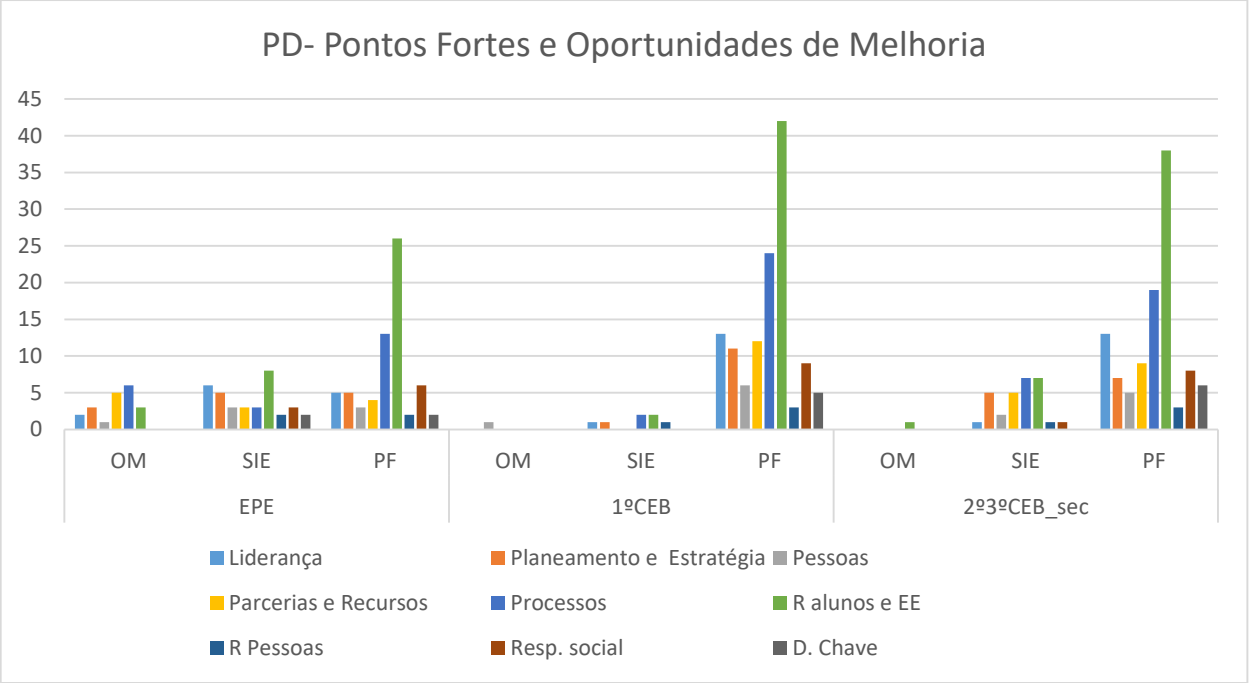



**Gráfico 10– Número de PF, OM e SIE do PD do agrupamento por ciclo de ensino**

Da leitura dos gráficos, verifica-se uma elevada percentagem de oportunidades de melhoria em vários critérios principalmente a nível da Educação Pré-escolar. Relativamente aos restantes ciclos, verifica-se um número menor de **Oportunidades de Melhoria (OM)** que se situam entre os **critérios 3 (Pessoas) e 6 (Resultados de Alunos e EE).**

No geral, os indicadores **sem impacto estratégico (SIE)** tiveram **pouca expressão** em todos os ciclos.

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

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

| | | Pessoal Não Docente - Critério e nível de Ensino | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Critério | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| NÍVEL | Ed.Pré-escolar | 9,3 | 9,5 | 9,5 | 9,4 | 9,4 | 9,7 | 9 | 9,7 | 9,4 |
| | 1ºCEB | 8,5 | 8,7 | 8,4 | 9,1 | 9,2 | 9,4 | 8,8 | 9 | 9,3 |
| | 2º,3ºCEB e Sec. | 8 | 7,9 | 7 | 8,3 | 7,7 | 8,5 | 7 | 8,6 | 8,1 |
| | Média do Agrupamento | 8,6 | 8,7 | 8,3 | 8,9 | 8,8 | 9,2 | 8,3 | 9,1 | 8,9 |

**Tabela 4- Resultados dos questionários do PND por critério e nível de ensino.**

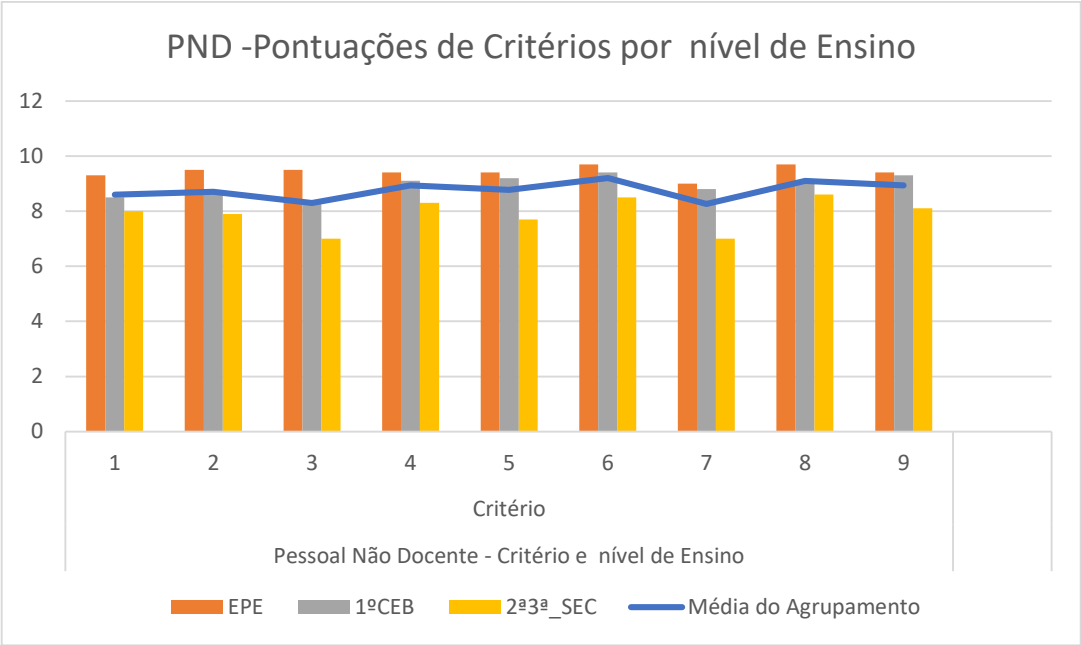



**Gráfico 11– Pontuações por critérios por nível de ensino para o PND do Agrupamento.**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do pessoal não docente do Agrupamento. Contudo, verifica-se uma pequena variação das médias entre os ciclos, com destaque para a EPE que apresenta uma média global superior à média do Agrupamento.

Constata-se também que o **critério 8 (Responsabilidade Social)** apresenta uma média superior aos restantes e os **critérios 3 (Pessoas) e 7 (Resultados das Pessoas)** uma média inferior aos restantes.

Os gráficos seguintes apresentam a frequência de pontos fortes, oportunidades de melhoria e sem impacto estratégico de todos os critérios da CAF:

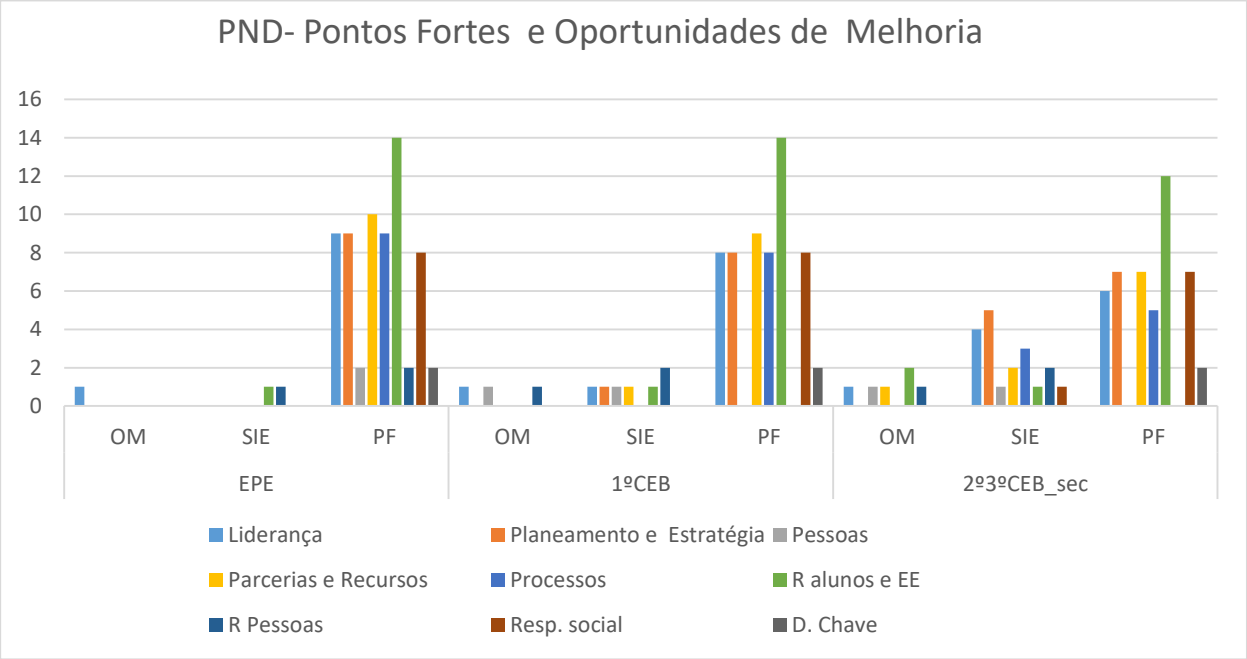



**Gráfico 12– Número de PF, OM e SIE do PND do agrupamento por ciclo de ensino**

Da leitura dos gráficos, verifica-se que as oportunidades de melhoria estão distribuídas pelos vários ciclos de ensino, estando distribuídas pelos critérios 1 (Liderança), 3 (Pessoas), 4 (Parcerias e Recursos), 6 (Resultados de Alunos e EE) e 7 (Resultados de Pessoas). Relativamente aos pontos fortes é bastante evidente uma predominância acentuada para todos os ciclos. No geral, os indicadores sem impacto estratégico (SIE) tiveram pouca expressão em todos os ciclos.

### 3.4.2.2.5. Resultados dos questionários dos Alunos

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

**Alunos - Critério e nível de Ensino**

| NÍVEL | Critérios 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|
| Ed.Pré-escolar | x | x | x | x |
| 1ºCEB | 8,3 | 8,0 | 7,9 | 8,6 |
| 2º,3ºCEB e Sec. | 7,4 | 6,5 | 7,0 | 6,9 |
| Média do Agrupamento | 7,9 | 7,3 | 7,5 | 7,8 |

**Tabela 5- Resultados dos questionários dos alunos por critério e nível de ensino.**

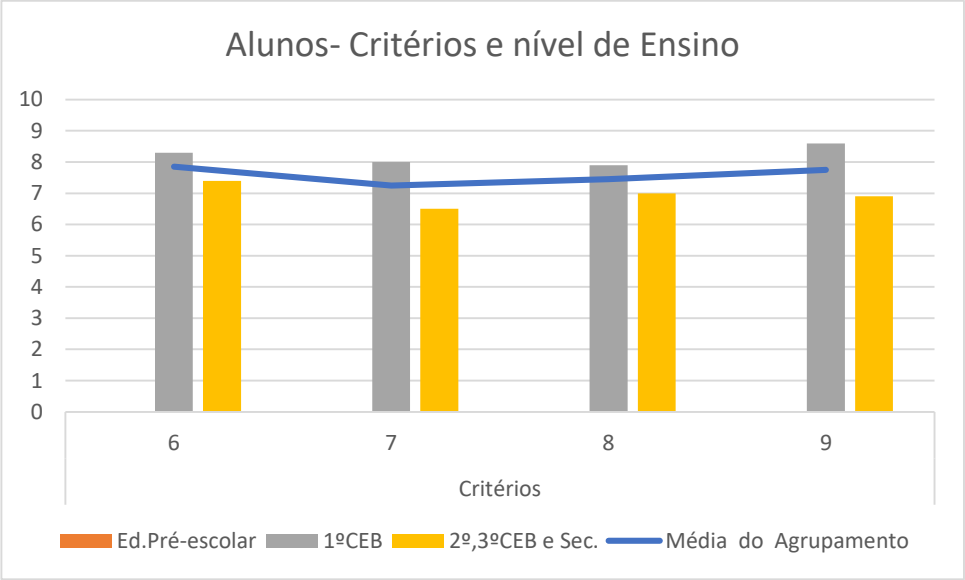



**Gráfico 13– Pontuações por critérios por nível de ensino para os alunos do Agrupamento.**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma **opinião positiva** por parte dos alunos do Agrupamento.

Contudo, verifica-se uma pequena variação das médias entre os ciclos, com destaque para o 1º CEB que apresenta uma média global superior à média do Agrupamento.

No que diz respeito ao 2º, 3ºCEB e secundário os quatro critérios avaliados, apresentam uma média inferior à média do Agrupamento.

Os gráficos seguintes apresentam a frequência de pontos fortes, oportunidades de melhoria e sem impacto estratégico de todos os critérios da CAF:

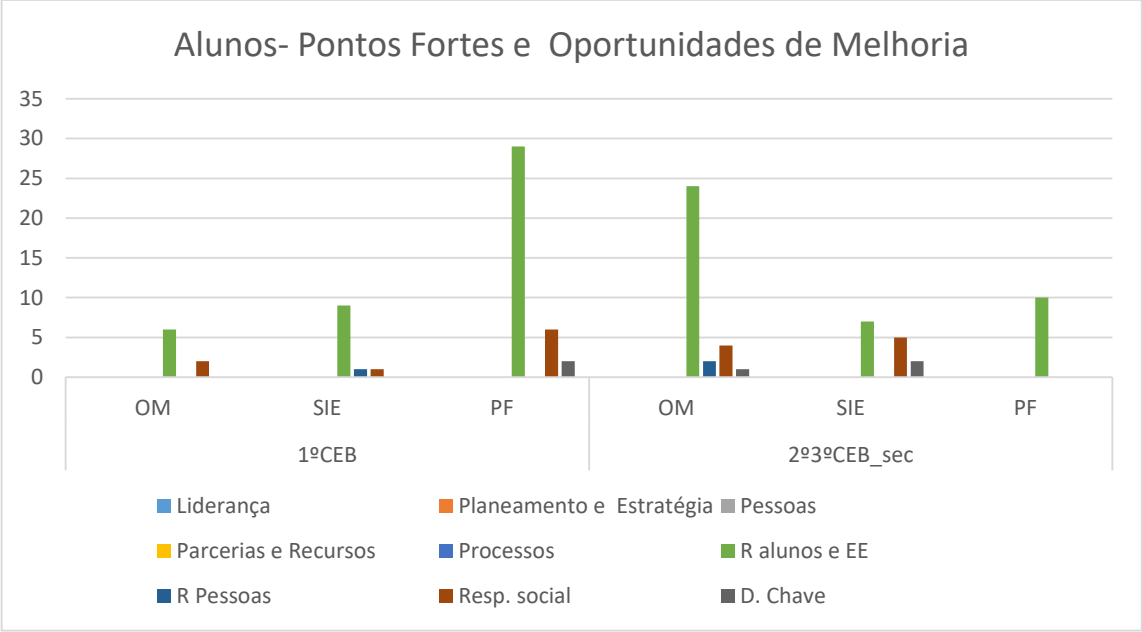



**Gráfico 14– Número de PF, OM e SIE dos alunos do agrupamento por ciclo de ensino**

Da leitura dos gráficos, verificam-se **oportunidades de melhoria** em 4 critérios, sendo comum para os dois grupos inquiridos apenas 2, o **Critério 8 (responsabilidade social) e Critério 6 (Resultados alunos e EE)**.

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

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

**Enc. Educação - Critério e nível de Ensino**

| NÍVEL | Critérios 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|
| Ed.Pré-escolar | 8,5 | 5,9 | 7,5 | 7,6 |
| 1ºCEB | 8,2 | 5,9 | 7,5 | 6,5 |
| 2º,3ºCEB e Sec. | 7,3 | 5,9 | 7 | 6,5 |
| Média do Agrupamento | 8,0 | 5,9 | 7,3 | 6,9 |

**Tabela 6- Resultados dos questionários dos EE por critério e nível de ensino.**

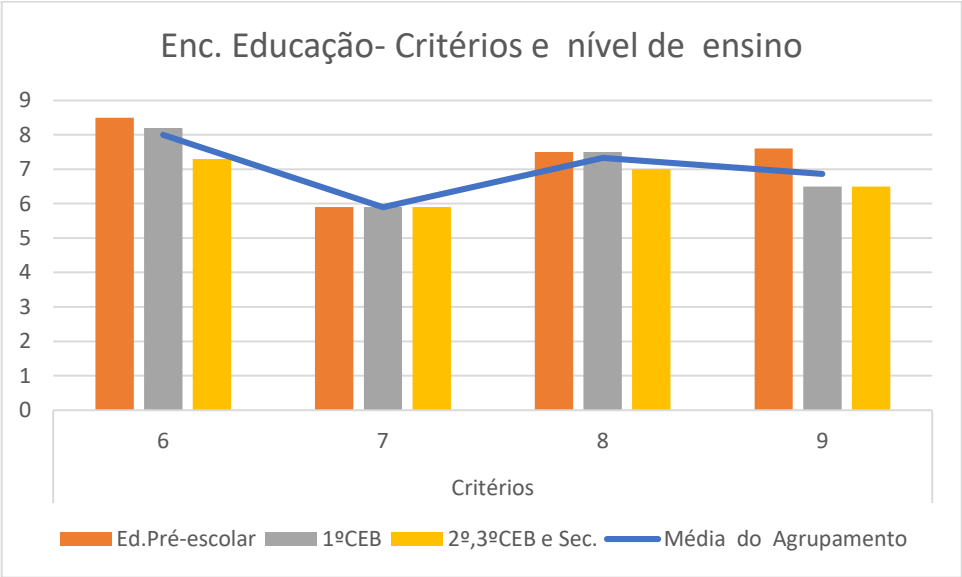



**Gráfico 15– Pontuações por critérios por nível de ensino para os EE do Agrupamento.**

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião globalmente positiva por parte dos Encarregados de Educação do Agrupamento.

Verifica-se uma **pontuação média menor** do que o esperado no **Critério 7 (Resultados de Pessoas)** e no **Critério 9 (Desempenho Chave).**

De uma análise mais detalhada, das tabelas de resultados, é possível concluir que o resultado do **Critério 7** está fortemente associado ao indicador que questiona: "*O número de assistentes operacionais*

*é suficiente para assegurar o bom funcionamento do estabelecimento de ensino*" ao qual os EE atribuíram pontuações pequenas, contribuindo para esta média das pontuações.

No que concerne ao resultado geral do **critério 9**, este resultado está associado a questões de indisciplina no 2º, 3ºCEB e Secundário.

Os gráficos seguintes apresentam a frequência de pontos fortes, oportunidades de melhoria e sem impacto estratégico de todos os critérios da CAF:

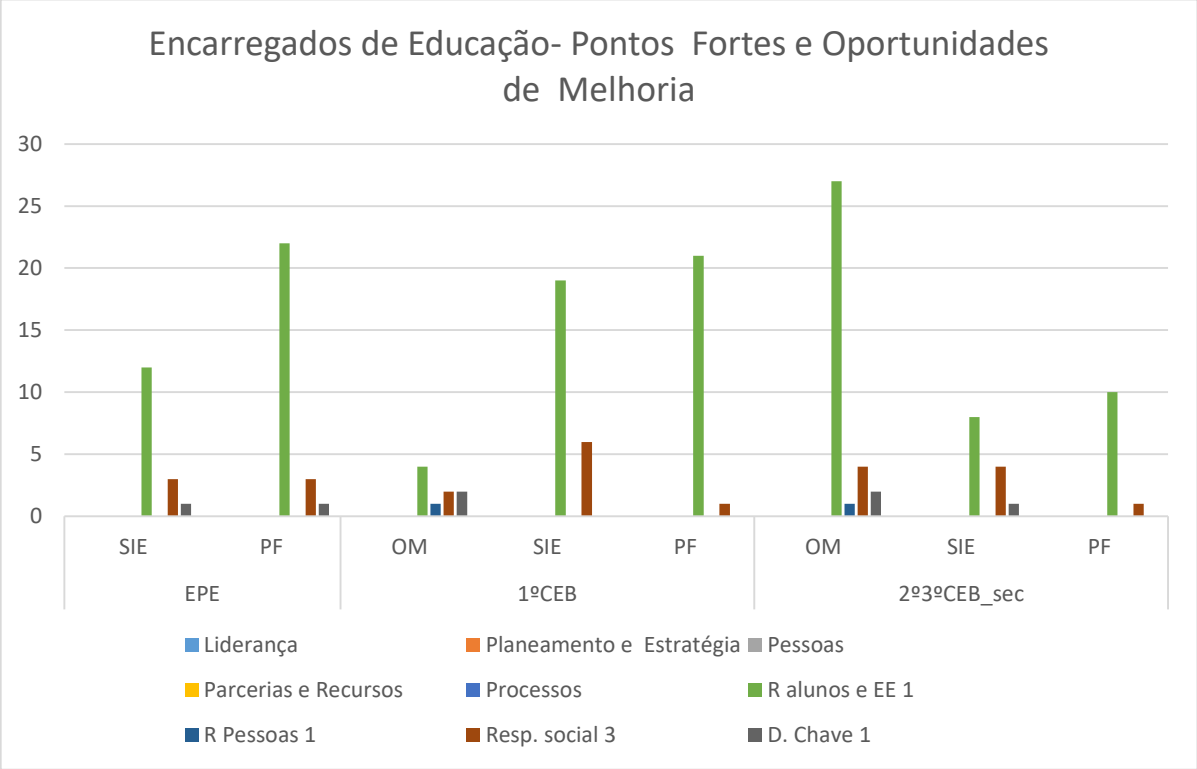



**Gráfico 16– Número de PF, OM e SIE dos EE do agrupamento por ciclo de ensino**

Da leitura dos gráficos, conclui-se que existe uma clara **predominância de pontos fortes** relativamente às oportunidades de melhoria a nível do 1ºCEB e EPE, que se inverte no 2º,3ºCEB e Ensino Secundário.

Existe uma percentagem significativa de oportunidades de melhoria no 2º e 3º CEB e Ensino Secundário fundamentalmente para **os critérios Critério 8 (responsabilidade social)** e **Critério 6 (Resultados alunos e EE).**

### 3.4.3. Identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria

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.

Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria definidas pela EAA, considerada na GAA, seguiram o critério do sistema de **pontuação clássico da CAF** (figura 10 e 11).

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).

A seguinte análise contempla os resultados do preenchimento da 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 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1**

| | Indicadores | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores | | | |
| 1 | A direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente. | Observação Direta | 8,0 |
| 2 | As conclusões das reuniões do conselho pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados. | Atas e súmulas do CP. Súmulas afixadas e enviadas por email aos docentes | 8,0 |
| 3 | Existe articulação dos vários órgãos de gestão do agrupamento. | Atas de reuniões entre os vários órgão de gestão | 8,4 |
| 4 | O coordenador de departamento lidera os educadores na consolidação de práticas interdisciplinares. | Atas de departamento | 8,5 |
| 1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica, de administração e de mudança | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria do agrupamento às necessidades da comunidade e interesses dos alunos. | Atas de Conselho de turma/Atas de C.Pedagógico/Sessões de orientação vocacional e prosseguimento de estudos (SPO). Preenchimento de documento no final do ano letivo referente aos encaminhamentos dos alunos para outras ofertas educativas. | 8,4 |
| 2 | O agrupamento estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados. | Atas de Conselho Pedagógico/Atas de Departamento/grupo disciplinar | 8,5 |
| 3 | O chefe do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários, analisa o resultado do trabalho realizado e define medidas de melhoria. | Reuniões informais e observação direta | 8,2 |
| 4 | O conselho pedagógico monitoriza e consolida as medidas de promoção do sucesso escolar e dos respetivos reajustamentos, em tempo útil, no sentido de promover uma melhoria dos resultados académicos. | Atas de Conselho Pedagógico/grelhas de resultados estatísticos dos resultados escolares do aluno por período, da frequência dos apoios, da sala de estudo e relatórios dos professores coadjuvantes. | 8,3 |
| 5 | O conselho pedagógico monitoriza e consolida as medidas de promoção do sucesso escolar e dos respetivos reajustamentos, em tempo útil, no sentido de promover uma melhoria dos resultados pedagógicos. | Atas de Conselho Pedagógico/grelhas de resultados estatísticos dos resultados escolares do aluno por período, da frequência dos apoios, da sala de estudo e relatórios dos professores coadjuvantes. | 8,0 |
| 1.3 Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo | | | |
| 1 | A direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos/crianças, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente. | Aplicação do modelo CAF educação com inquéritos à comunidade escolar ((2012-2013) (2018-2019), Observatório Pedagógico (2019-2020), Planos de Melhorias e Inquéritos de satisfação de Serviços | 8,3 |
| 2 | O coordenador de departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didáticas. | Atas de Departamento/Relatório do Coordenador | 8,6 |
| 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 protocolos com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança. | Ações de prevenção e sensibilização (simulacros de incêndio/sismo/bullying/segurança rodoviária | 8,7 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2** | A direção estabelece protocolos com o centro de saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, no sentido de promover a prevenção para a saúde. | Realização de sessões de triagem oral e atribuição de cheques-dentista/realização de rastreios visuais/verificação dos boletins de vacina pela equipa de enfermagem do centro de saúde | 8,8 |
| **3** | A direção promove mecanismos para a participação dos pais/encarregados de educação e alunos/crianças do agrupamento. | Realização de atividades no âmbito do PAA/divulgação via página do agrupamento/sessões dinamizadas pelo SPO/projetos do agrupamento (Erasmus, orquestra MDS) | 8,6 |
| **4** | O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços. | Página do Agrupamento/Imprensa local/envolvimento das autoridades locais e empresas na vida do agrupamento. | 8,7 |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **8,9** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,4.**

O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e ajustadas.

Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 8 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 7.

A partir duma análise específica das respostas dos questionários, importa salientar a existência de pontos fortes que são simultaneamente oportunidades de melhoria, dependendo do ciclo. Adicionalmente, verifica-se que existem questões a melhorar do ponto de vista dos inquiridos que diferem da avaliação da EAA que não identificou oportunidades de melhoria para este critério. Assim, importará analisar particularidades onde os mesmos são observados. No entanto, todos os indicadores revelaram-se globalmente **pontos fortes**. E não se verificaram indicadores **sem impacto estratégico**.

## 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 8 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2**

| Indicadores | | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas | | | |
| 1 | As tarefas a desenvolver pelo pessoal não docente estão bem planificadas. | Distribuição de tarefas/serviços | 8,5 |
| 2 | O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (autoavaliação). | Planos de Melhoria aplicados anualmente, aplicação do modelo CAF/Cumprimento do Plano de Acompanhamento da Igec, Observatório Pedagógico | 8,0 |
| 3 | O pessoal não docente tem toda a informação para saber organizar e desempenhar melhor as suas funções. | Distribuição de tarefas/serviços | 8,3 |
| 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 direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do projeto educativo. | Atas de C.Pedagógico/ Atas de Departamento/Grupo disciplinar/ atas de reuniões de Encarregados de Educação | 8,4 |
| 2 | O processo de autoavaliação é um instrumento de melhoria das práticas pedagógicas e organizacionais, com impacto importante no planeamento da ação educativa. | Reformulação de documentos pedagógicos que evidenciam a adequação às dificuldades/potencialidades das turmas/ Observação de aulas entre pares e partilha das boas práticas pedagógicas (documentos de observação e reflexão) /Reformulação das planificações, contemplando a articulação vertical e horizontal interdisciplinar/ Momentos de Reflexão Pedagógica | 8,5 |
| 3 | Os planos de atividades da turma refletem a gestão do currículo e integram a diferenciação pedagógica adequada ao grupo/turma de modo a promover uma melhoria das condições da aprendizagem. | Grelhas de dificuldades e potencialidades | 8,5 |
| 4 | Os planos de atividades da turma/grupo integram a diferenciação pedagógica adequada ao grupo/turma de modo a promover uma melhoria das condições da aprendizagem. | Projeto Curricular de Grupo - PCG; planificações; reuniões de departamento; grelhas de dificuldades/potencialidades; relatórios de avaliação; observação de aulas/atividades-partilha de boas práticas. | 8,6 |
| 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. | Relatórios de atividades e preenchimento da avaliação por atividade na plataforma do Inovar PAA | 8,7 |
| 2 | 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. | Atas de Conselho de turma/Atas de grupo disciplinar/departamento e Conselho Pedagógico. | 8,3 |
| 3 | O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade. | Reuniões informais, sugestões, observação direta | 7,9 |
| 4 | O plano anual de atividades contempla sistematicamente ações de envolvimento das famílias na vida escolar. | Plano Anual de Atividades (PAA) | 8,8 |
| 2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação | | | |
| 1 | As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola/jardim de infância (humanos, materiais e financeiros). | As atividades desenvolvem-se adaptando-se aos recursos disponíveis. | 8,5 |
| 2 | O agrupamento implementa e desenvolve práticas diversificadas conducentes à inovação. | Existência de clubes (Clube da Ciência Viva/Clube de Robótica/ Clube Ubuntu) e projetos Erasmus/ Página do | 8,6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Agrupamento/Plasma na entrada da escola sede/placards /Newsletter/ outros projetos- Eco Escolas; PES; parcerias com outras entidades . | |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **8,8** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,4.**

O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e ajustadas.

Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 8 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 7. Existe uma forte convergência de pontos fortes entre a avaliação da EAA e os inquiridos relativamente ao processo de autoavaliação.

A partir duma análise específica das respostas dos questionários, importa salientar a existência de pontos fortes que são simultaneamente oportunidades de melhoria, dependendo do ciclo. Adicionalmente, verifica-se que existem questões a melhorar do ponto de vista dos inquiridos que diferem da avaliação da EAA que não identificou oportunidades de melhoria para este critério. Assim, importará analisar particularidades onde os mesmos são observados.

No entanto, **praticamente todos os indicadores** revelaram-se globalmente **pontos fortes**. O **único** indicador **sem impacto estratégico**, tendo em conta a média da pontuação dos inquiridos, é relativo ao pessoal não docente apresentar propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade.

## 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 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3

| | Indicadores | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia | | | |
| 1 | A direção analisa regularmente as necessidades atuais e futuras do pessoal não docente, tendo em conta as suas expectativas. | Observação direta | 7,8 |
| 2 | A estruturação dos horários e a distribuição da componente não letiva permitem o trabalho em equipa. | Horários dos docentes | 7,2 |
| 3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais | | | |
| 1 | Na escola/jardim de infância é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho. | Observação direta e distribuição de serviço | 8,4 |
| 2 | 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. | Atas de departamento e grelhas de dificuldades/potencialidades por turma/grupo | 8,6 |
| 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades | | | |
| 1 | As reuniões de ano contribuem de forma positiva para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. | Atas de reunião de ano, departamento e grupo disciplinar. | 8,6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | O coordenador de departamento promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores/educadores. | Atas de departamento, protocolos de articulação e grelhas de observação de aulas, reflexão entre pares e reflexão ao nível do grupo disciplinar. | 8,3 |
| 3 | O diretor de turma envolve os diversos docentes do conselho de turma na elaboração do plano de turma e sua avaliação. | Atas de conselho de turma e plano de turma | 8,9 |
| 4 | O representante da área disciplinar coordena de forma eficiente a equipa de professores com que trabalha. | Atas de grupo disciplinar, protocolos de articulação, grelhas de observação de aulas, reflexão entre pares e reflexão ao nível do grupo disciplinar, elaboração conjunta de materiais pedagógicos | 8,5 |
| 5 | Os educadores colaboram entre si, apoiando os que ainda não têm experiência. | Observação direta e elaboração conjunta de materiais pedagógicos. Tempo para trabalho colaborativo no horário. | 8,2 |
| 6 | Os professores titulares de turma colaboram entre si, apoiando os que ainda não têm experiência. | Observação direta e elaboração conjunta de materiais pedagógico | 8,7 |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **8,4** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,1**.

O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e ajustadas. Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 8 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 7.

A partir duma análise específica das respostas dos questionários, importa salientar a existência de pontos fortes que são simultaneamente oportunidades de melhoria, dependendo do ciclo.

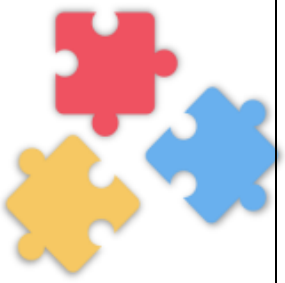
Adicionalmente, verifica-se que existem questões a melhorar do ponto de vista dos inquiridos que diferem da avaliação da EAA que não identificou oportunidades de melhoria para este critério. Assim, importará analisar particularidades onde os mesmos são observados.

No entanto, **praticamente todos** os indicadores revelaram-se globalmente **pontos fortes**.

Os únicos 2 **indicadores sem impacto estratégico**, tendo em conta a média da pontuação dos inquiridos, são:

- Análise regular por parte da Direção relativa às necessidades atuais e futuras do PND;
- Melhoria da estruturação dos horários e a distribuição da componente não letiva.

## 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;

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

| Indicadores | | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes | | | |
| 1 | A direção estabelece parcerias com outros agrupamentos, centros de formação, autarquias e coletividades. | Organização e participação nas atividades do Desporto Escolar, levantamento de necessidades de Formação para docentes (CFAES), colaboração da Câmara Municipal de Sintra e da junta de freguesia nas atividades do Agrupamento. | 8,8 |
| 2 | A direção estabelece parcerias estratégicas com vista à execução do projeto educativo. | Protocolos, sessões sobre Segurança, Prevenção Rodoviária, Saúde, Erasmus... | 8,5 |
| 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar | | | |
| 1 | As associações de pais/encarregados de educação são parceiras ativas no processo educativo. | Plano Anual de Atividades e planificações (pré-escolar e 1º ciclo), 2º, 3º ciclos e secundário | 8,5 |
| 4.3 Gerir os recursos financeiros | | | |
| 1 | A direção/conselho administrativo adquire material didático e específico para o bom funcionamento dos cursos/departamentos/grupos. | Requisições de material didático e inventários | 9 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | O agrupamento gere os recursos financeiros de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente. | Requisições de material de desgaste e levantamento de necessidades | 8,4 |
| 4.4 Gerir o conhecimento e a informação | | | |
| 1 | Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes. | Plano de Comunicação, Página do Agrupamento e email institucional, Plataforma E360 e aplicação Caderneta Digital, redes sociais, reuniões com encarregados de educação | 8,8 |
| 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. | Utilização de estratégias diversificadas comprovadas em planificações, sumários, registos do Centro de Recursos, produção de trabalhos com recurso a materiais digitais e implementação do PADDE. | 8,8 |
| 2 | Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias. | Programa E360 para alunos e Inovar Pessoal para professores | 9 |
| 4.6 Gerir os recursos materiais | | | |
| 1 | A escola/jardim de infância possui um plano de emergência. | Plano de emergência, sinalética nos diferentes espaços escolares, ações de sensibilização em caso de incêndio e terramoto, simulacros | 9,5 |
| 2 | A escola/jardim de infância tem criado condições de acesso a pessoas com mobilidade reduzida. | Elevadores, rampas de acesso | 8,7 |
| 3 | As salas de aula/ atividades são adaptadas às atividades experimentais. | Protocolo de atividade experimental e organização de materiais | 8 |
| 4 | Os laboratórios da escola são utilizados de forma racional e otimizada. | Inventário disponibilizado para todos os docentes que utilizam o laboratório e protocolos de atividade experimental | 7,4 |
| 5 | Os serviços administrativos são geridos de forma eficaz. | Inventários e requisição de materiais | 8 |
| 6 | Os serviços de apoio (biblioteca, serviços de administração escolar, bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, reprografia) são geridos de forma eficaz. | Horários dos serviços | 8,5 |

## Observações

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **7,6** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,4**. O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e têm um impacto positivo na avaliação do Agrupamento.

Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 8 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 7.

A partir duma análise específica das respostas dos questionários, importa salientar a existência de pontos fortes que são simultaneamente oportunidades de melhoria, dependendo do ciclo.

Adicionalmente, verifica-se que existem questões a melhorar do ponto de vista dos inquiridos que diferem da avaliação da EAA que não identificou oportunidades de melhoria para este critério. Assim, importará analisar particularidades onde os mesmos são observados.

No entanto, **praticamente todos os indicadores** revelaram-se globalmente **pontos fortes** sendo que existe um indicador com pontuação de 9,5 (A escola/jardim de infância possui um plano de emergência.) que revela um ciclo praticamente PDCA Completo.

Neste critério verificaram-se várias pontuações acima dos 8, o que revela aproximação da última etapa do ciclo PDCA (tabela 10).

**O único indicador** que revelou **sem impacto estratégico** foi a utilização racional e otimizada, dos laboratórios da escola, muito provavelmente por desconhecimento dos inquiridos.

## 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 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5

| Indicadores | | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática | | | |
| 1 | A coadjuvação é uma estratégia facilitadora da implementação da diferenciação pedagógica em sala de aula. | Relatórios da Coadjuvação, atas de Departamento, de Grupo Disciplinar | 8,7 |
| 2 | A direção define um plano anual de trabalho em articulação com o chefe de pessoal não docente. | Reuniões periódicas | 8,3 |
| 3 | A observação de atividades contribui para a partilha de boas práticas, tendo em vista o sucesso dos alunos. | Documento de observação de atividades e de reflexão conjunta. Atas de grupo disciplinar e de Departamento. | 8,0 |
| 4 | A observação de aulas contribui para a partilha de boas práticas, tendo em vista o sucesso dos alunos. | Documento de observação de aulas e de reflexão conjunta. Atas de grupo disciplinar e de Departamento. | 8,3 |
| 5 | Existe a prática de partilha e análise, em departamento curricular/ grupo disciplinar/grupo de ano, das experiências e resultados das observações de aulas entre pares. | Documento de recolha de boas práticas a nível disciplinar. Atas de grupo disciplinar e de Departamento. Materiais elaborados em conjunto e partilhado entre pares. | 8,8 |
| 6 | O agrupamento promove práticas de articulação horizontal e vertical potenciando a sequencialidade das aprendizagens e o cumprimento do currículo ao longo do percurso escolar dos alunos. | Grelha de conteúdos passíveis de articulação horizontal e vertical por disciplina/ano de escolaridade. Planificações de curto prazo por disciplina. Planos de Turma. | 8,7 |
| 7 | O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos de indisciplina. | Existência de uma comissão disciplinar que atua em articulação e de forma célere com os diretores de | 8,2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | turma, encarregados de educação e alunos. Relatório da Comissão da disciplinar, grelhas estatísticas de processos disciplinares e de frequência da Sala de Intervenção Disciplinar (SID) | |
| 8 | O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos. | Atas de Departamento | 8,5 |
| 9 | O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanha as melhorias efetuadas pelos serviços, interessando-se pelos seus resultados. | Relatório de contas, reuniões mensais do conselho administrativo | 9,3 |
| 10 | O conselho de docentes/turma analisa a situação da turma e identifica as características específicas dos alunos. | Atas de conselhos de turma e planos de turma, grelhas de dificuldades e potencialidades | 8,7 |
| 11 | O departamento analisa a situação da turma/grupo e identifica as características específicas das crianças. | Atas de Departamento, grelhas de grelhas de dificuldades e potencialidades | 9,0 |
| 12 | Os departamentos reveem periodicamente a aplicação adequada dos critérios de avaliação. | Atas de reuniões de Departamento e de grupo disciplinar | 8,6 |
| 13 | Os docentes da educação pré-escolar realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização e elaboração de materiais didáticos. | Observação direta | 9,0 |
| 14 | Os professores da mesma disciplina realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização e elaboração de materiais didáticos. | Pasta digital dos departamentos no Teams, atas de reuniões de grupo | 8,6 |
| 15 | Os professores elaboram em conjunto as matrizes das fichas de avaliação ou outros documentos de avaliação. | Atas de grupo disciplinar, Rubricas de Avaliação, fichas de avaliação e respetivas matrizes | 7,6 |
| 16 | Os serviços de psicologia e orientação têm desempenhado um papel fundamental na promoção da inclusão e do sucesso dos alunos. | Encaminhamentos para percursos, avaliações psicológicas | 7,7 |
| 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para a comunidade escolar | | | |
| 1 | A direção, em articulação com o chefe do pessoal não docente, estabelece prioridades de melhoria para superar dificuldades. | Levantamento de necessidades e ajustamento das mesmas, articulando com a chefe do pessoal não docente | 7,8 |
| 2 | Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências das crianças. | Atividades realizadas e divulgadas através dos blog das Bibliotecas | 8,1 |
| 3 | Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências do aluno, no âmbito da leitura e da literacia. | atividades realizadas no âmbito do PAA e da articulação horizontal | 7,8 |
| 4 | O agrupamento promove atividades experimentais, no âmbito das Ciências, de forma a envolver os alunos na literacia científica. | Protocolos das atividades experimentais, planificações, sumários e coadjuvações com professores das áreas de Ciências no Pré-escolar, 1º e 2º ciclos. | 8,4 |
| 5 | O agrupamento acompanha o desempenho escolar dos seus alunos/crianças. | Estatísticas por período dos resultados escolares por ano e turma, diplomas de mérito, quadro de mérito. Análise e reflexão dos resultados a nível dos grupos disciplinares e Pré-escolar por período e ano escolar. Análise comparativa entre resultados obtidos nos diferentes anos letivos. Atas de Departamento/atas de grupos disciplinares, atas de conselhos de turma e atas de conselho pedagógico. | 8,2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6 | O diretor de turma/professor titular de turma/educador promove o acompanhamento dos pais/encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem. | Atas de reuniões de encarregados de educação. Registos de atendimentos aos Encarregados de Educação. Comunicação via caderneta escolar, telefone e email. | 9,3 |
| 7 | O diretor de turma/professor titular de turma, o professor de apoio e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar aos alunos com necessidades educativas específicas ou com dificuldades de aprendizagem. | Atas de conselhos de turma, elaboração e avaliação de PEI's e CEI's. Relatórios dos docentes de educação especial | 8,9 |
| 8 | O educador e os técnicos competentes analisam e definem medidas e estratégias de intervenção a aplicar às crianças com necessidades educativas específicas ou com dificuldades de aprendizagem. | Atas de Departamento, elaboração e avaliação de RTP.. Relatórios diversos dos técnicos especializados e equipa do EMAEI | 9,6 |
| 9 | O pessoal docente adequa a sua planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar. | Sumários, planificações a curto prazo com diversificação de estratégias. Grelha de dificuldades e potencialidades | 9,0 |
| 10 | O pessoal docente adequa a sua planificação em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas das crianças e as competências a alcançar. | Grelha de dificuldades e potencialidades, planificações, identificação de medidas de apoio à educação inclusiva. | 9,3 |
| 11 | O pessoal docente procede à articulação vertical e horizontal de modo a promover o sucesso educativo dos alunos. | Sumários, planificações, planos de turma e grelhas de articulação vertical e horizontal atualizadas anualmente. | 8,7 |
| 12 | O trabalho colaborativo entre os docentes, potencia a gestão articulada do currículo e a sequencialidade das aprendizagens, com consequências na melhoria das estratégias de ensino. | Planificações e planos de turma, atas de departamento e grupo disciplinar | 8,4 |
| 13 | O trabalho colaborativo entre os docentes, potencia a gestão articulada do currículo e a sequencialidade das aprendizagens, com consequências na melhoria das estratégias pedagógicas. | Atas, Planificações, relatórios de articulação, | 8,7 |
| 5.3 Inovar os processos envolvendo a comunidade escolar | | | |
| 1 | O agrupamento identifica e analisa constantemente formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho. | Atas de Departamento/grupo disciplinar, de ano e de Conselho Pedagógico | 8,0 |
| 2 | O pessoal docente partilha, divulga e valoriza práticas pedagógicas eficazes na mobilização e aprendizagens dos alunos/crianças. | Atas de reuniões de departamento e de grupo disciplinar, documento de sistematização de boas práticas. | 8,5 |

Observações

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **8,5** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,5.** O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e ajustadas.

Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 8 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 7

Verifica-se que existem questões a melhorar do ponto de vista dos inquiridos que diferem da avaliação da EAA e vice-versa. Assim, importará analisar particularidades onde os mesmos são observados.

A partir duma análise específica das respostas dos questionários, importa salientar a existência de pontos fortes que são simultaneamente oportunidades de melhoria para um dado grupo de inquiridos. No entanto a **media do item é globalmente considerada ponto forte**.

Existe uma forte convergência de pontos fortes entre a avaliação da EAA e os inquiridos relativamente à maioria dos indicadores sendo na sua larga **maioria Pontos Fortes**. Neste critério, existem vários indicadores com pontuação acima dos 8 e 9 (ver tabela 11) que revelam, ciclo praticamente PDCA Completo.

Os indicadores que se revelaram **sem impacto estratégico** e que merecerão a análise cuidada são:

- Elaboração conjunta de matrizes relativas a fichas de avaliação ou outros documentos de avaliação;
- O desempenho do SPO como papel essencial na promoção da inclusão e do sucesso dos alunos;
-Estabelecimento de prioridades de melhoria, por parte da Direção em articulação com o Chefe do PND;
- Impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências do aluno, no âmbito da leitura e da literacia.

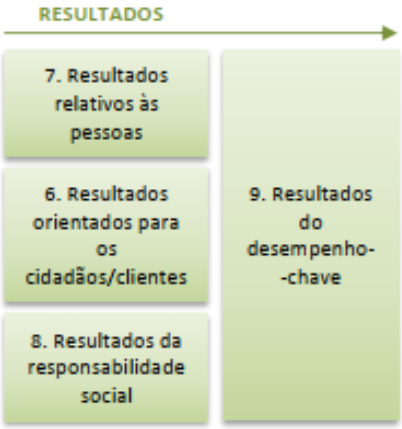
## 3.4.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

**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 12 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6

| | Indicadores | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos alunos e pais/encarregados de educação | | | |
| 1 | A direção do agrupamento transmite confiança e credibilidade. | Observação direta | 7,7 |
| 2 | A escola mostra eficácia na resolução de situações/problemas disciplinares. | Observação direta | 8,5 |
| 3 | O jardim de infância mostra eficácia na resolução de situações disciplinares. | Observação direta e reuniões | 8,4 |
| 4 | As aulas com a presença de outro professor ajudam a melhorar o comportamento da turma. | Observação direta | 7,0 |
| 5 | As aulas com o apoio do professor coadjuvante contribuem para prevenir e resolver situações de indisciplina na turma. | Observação direta e feedback | 6,2 |
| 6 | A escola tem boas instalações para a prática desportiva. | Pavilhão, ginásio, espaços livres e piso adequado | 8,4 |
| 7 | A frequência de atividades extracurriculares contribui para a melhoria do desempenho dos alunos. | Relatório anual das atividades extracurriculares | 7,8 |
| 8 | A organização e o funcionamento do agrupamento são bons. | Observação direta | 7,5 |
| 9 | As atividades experimentais de Ciências contribuem para melhorar a aprendizagem dos alunos. | Relatório da atividade experimental feito pelos alunos que faz parte da avaliação. | 8,8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | As atividades experimentais desenvolvidas no laboratório das Ciências contribuem para melhorar a aprendizagem dos alunos. | Relatório da atividade experimental feito pelos alunos que faz parte da avaliação. | 8,5 |
| 11 | As refeições do refeitório são de qualidade. | Inquérito de satisfação de serviços aos EE e alunos | 7,8 |
| 12 | As visitas de estudo realizadas pelos alunos têm sido úteis para a sua aprendizagem. | Observação direta e a diversidade das visitas realizadas | 9,0 |
| 13 | Existe impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e conhecimentos do aluno. | Observação direta | 7,9 |
| 14 | Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos/crianças. | Observação direta | 8,8 |
| 15 | Há uma boa relação entre os alunos da escola. | Observação direta | 9,2 |
| 16 | O agrupamento divulga as atividades que realiza e em que os pais/encarregados de educação podem participar. | Página Web da Escola, blogues, Redes sociais, recados diretos, convites e cartazes | 8,4 |
| 17 | O agrupamento proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos. | Avaliações dos alunos/Taxas de sucesso | 8,3 |
| 18 | O agrupamento responde em tempo útil às questões colocadas pelos pais/encarregados de educação e/ou reclamações que apresentam. | Respostas atendidas, de uma forma geral, em tempo útil | 7,2 |
| 19 | O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês. | Observação direta | 8,0 |
| 20 | O diretor de turma/professor titular de turma/educador promove a divulgação dos documentos estruturantes, junto dos encarregados de educação e alunos, apelando à consulta da página web do Agrupamento. | Reuniões e documento informativo entregue aos encarregados de educação | 8,6 |
| 21 | O prolongamento de horário é adequado às necessidades dos pais/encarregados de educação. | AAAF Atividades de animação e apoio à Família | 8,8 |
| 22 | Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola. | Observação direta | 8 |
| 23 | Os alunos são informados regularmente sobre os seus resultados de aprendizagem. | Informações frequentes - Plataforma Teams | 8,6 |
| 24 | Os alunos são informados sobre os seus resultados de aprendizagem. | Informações frequentes - Plataforma Teams | 7,7 |
| 25 | Os horários e regras de funcionamento dos espaços e serviços (bar, cantina, reprografia, papelaria, biblioteca, secretaria, etc.) são adequados. | Horários | 7,6 |
| 26 | Os pais/encarregados de educação participam nas atividades do agrupamento/escola. | Festas de final de período, eventos temáticos, | 9,4 |
| 27 | Os pais/encarregados de educação são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem do seu educando. | Informações frequentes - Plataforma E360, Plataforma Teams e atendimento aos EE | 7,6 |
| 28 | Os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens dos alunos. | Observação direta | 7,8 |
| 6.2 Indicadores das medidas orientadas para os alunos e pais/encarregados de educação | | | |
| 1 | A biblioteca escolar promove e envolve os alunos nas atividades dinamizadas. | Atividades dinamizadas | 8,8 |
| 2 | A escola prepara os alunos para agir em situações de emergência (incêndios, sismos…). | Simulacros anuais e ações de sensibilização | 8,9 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | A utilização das tecnologias de informação e comunicação nas aulas é benéfica para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados. | Trabalhos realizados e resultados | 8,5 |
| 4 | 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. | Convocatórias | 9,0 |
| 5 | As estruturas de apoio aos problemas de indisciplina são eficazes. | GAP | 7,2 |
| 6 | O regulamento interno é eficaz na resolução de problemas. | Aplicação do regulamento e aplicação de medidas | 7,2 |
| 7 | As instalações da escola/jardim de infância são mantidas em estado de conservação, higiene e segurança. | Espaços exteriores e interiores | 8,7 |
| 8 | As opiniões dos pais/encarregados de educação são tidas em conta na organização das atividades do agrupamento (visitas de estudo, projetos, exposições, feiras, etc.). | Não existe informação disponível | 7,2 |
| 9 | Há segurança na circulação das crianças/alunos à entrada e saída do estabelecimento. | Observação direta | 9,3 |
| 10 | O agrupamento desenvolve iniciativas para suprir as carências básicas – programa de saúde escolar, reforço alimentar, gabinete de apoio à família. | ASE, GAF, SPO e projeto PES, ações de solidariedade e voluntariado. | 8,1 |
| 11 | O agrupamento desenvolve estratégias para combater o insucesso escolar. | Professores de apoio, oficinas de apoio, coadjuvantes e salas de estudo | 8,3 |
| 12 | O agrupamento promove atividades, projetos e clubes que enriquecem as experiências de aprendizagem de crianças e alunos, contribuindo para a sua formação pessoal e social. | Clubes, projetos, semanas temáticas atividades do PAA. | 8,0 |
| 13 | O apoio e complemento educativos oferecidos pelo agrupamento são adequados. | Atas de reuniões de departamento, de Conselho de Turma; Relatórios Técnico-pedagógicos (RTP). | 7,4 |
| 14 | O apoio pedagógico acrescido ajuda os alunos a superar as dificuldades. | Informação dos relatórios dos apoios | 8,1 |
| 15 | O professor acompanha as dificuldades e os progressos dos alunos. | Informações disponibilizadas aso alunos e EE, planos de acompanhamento, tutorias | 9,3 |
| 16 | O professor está atento ao trabalho dos alunos (com e sem dificuldades). | Observação direta e feedback dos alunos e informações disponibilizadas | 9,4 |
| 17 | O professor mantém contacto com os pais para falar dos alunos sempre que é preciso. | Contactos e atendimentos diretos, via telefone, mail | 9,5 |
| 18 | O professor promove apoio aos alunos sempre que é necessário. | Observação direta e informações disponibilizadas | 9,3 |
| 19 | O serviço do bar responde às necessidades dos alunos. | Observação direta | 7,8 |
| 20 | Os alunos são incentivados pelos professores a trabalhar para ter bons resultados. | Observação direta | 8,8 |
| 21 | Os diretores de turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos. | Observação direta e Planos de acompanhamento | 8,3 |
| 22 | Os serviços da escola/jardim de infância estão bem sinalizados. | Sinalização | 9,0 |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **6,5** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,2.**

O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e revelam melhorias relativamente ao previsto pela EAA.

Para a seleção de **pontos fortes** por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre **7 a 10** e para **oportunidades de melhoria** entre 0 a 6

A **ausência de evidências ou indicadores mensuráveis**, condiciona a pontuação por parte da EAA e dificulta a análise detalhada do critério.

Destaca-se assim como **OM** a recolha de dados específicos relativos a alguns indicadores deste critério.

Existe uma forte convergência de pontos fortes entre a avaliação da EAA e os inquiridos relativamente à maioria dos indicadores deste critério.

A partir da análise específica das respostas dos questionários, importa salientar a existência de pontos fortes que são simultaneamente oportunidades de melhoria para um dado grupo de inquiridos. No entanto a média do item é globalmente considerada PM o que coincide com a avaliação efetuada à maioria dos indicadores.

Neste critério, existem vários indicadores com pontuação entre os 8 e 9 (ver tabela 12) que revelam proximidade do patamar de excelência, de acordo com a tabela de Pontuação dos Critérios de Resultados do modelo CAF-educação.

Globalmente a **maioria** dos **indicadores** são considerados **pontos fortes.**

**O único** indicador que se revelou **sem impacto estratégico** e que merece a análise cuidada é aquele que remete para aulas com o apoio do professor coadjuvante são contributivas para prevenção e resolução de situações de indisciplina na turma. No entanto os indicadores que estão muito próximos do 7 são também merecedores da análise cuidada e reflexão por parte da EAA.

## 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 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7

| | Indicadores | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas | | | |
| 1 | A direção promove um espírito de tolerância, o trabalho colaborativo e de partilha entre o pessoal não docente. | Observação direta | 8,1 |
| 2 | O clima de agrupamento criado pela atuação da direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento. | Observação direta | 7,9 |
| 7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas | | | |
| 1 | O número de assistentes operacionais é suficiente para assegurar o bom funcionamento do estabelecimento de ensino. | Observação direta | 6,8 |
| 2 | O pessoal docente participa na construção das decisões sobre o projeto educativo, plano anual de atividades e regulamento interno. | Atas de departamento, conselho Pedagógico, PAA - INOVAR; | 8,5 |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **5,8** e a obtida pelos inquéritos foi de **7,8.**

O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e melhoram a avaliação deste critério.

Para a seleção de PF por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 7 a 10 e para OM entre 0 a 6.

A **ausência de evidências** ou **indicadores mensuráveis**, condiciona a pontuação por parte da EAA e dificulta a análise detalhada do critério. Destaca-se assim como **OM** a recolha de dados específicos relativos a alguns indicadores deste critério.

A EAA avaliou um conjunto de indicadores quantitativos neste critério com base em evidências, considerando como **pontos fortes a** participação do PD na construção das decisões sobre o projeto educativo, plano anual de atividades e regulamento interno, a existência de um clima de agrupamento criado pela atuação da direção assim como a promoção de espírito de tolerância, trabalho colaborativo e partilha por parte do Pessoal Docente.

Existe um **indicador sem impacto estratégico** e que está relacionado com o número de assistentes operacionais insuficiente para assegurar o bom funcionamento do estabelecimento de ensino.

### 3.4.3.8. CRITÉRIO 8 – RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

**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 14 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8**

| | Indicadores | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais | | | |
| 1 | A administração local reconhece o mérito do agrupamento e apoia as suas atividades. | Presença regular dos elementos da administração local com o pelouro da educação, presidente da junta de freguesia, vice-presidente e presidente da Câmara nas atividades e projetos promovidos pelo agrupamento. | 7,1 |
| 2 | A página da internet é atualizada regularmente. | A atualização constante das informações na página do Agrupamento | 7,8 |
| 3 | O agrupamento disponibiliza informação relevante à comunidade educativa, nomeadamente através de um site na internet. | Página do agrupamento | 7,9 |
| 4 | O agrupamento promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente. | Participação ativa no Projeto Eco-Ecolas com a atribuição da bandeira respetiva e participação ativa no PES | 8,6 |
| 8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa | | | |
| 1 | A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento. | Recados, convites, cartazes… | 7,9 |
| 2 | O agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos/crianças no agrupamento e no exterior. | Redes Sociais, página do agrupamento, jornais escolares | 8,2 |
| 3 | O agrupamento garante a igualdade de oportunidades a todos os alunos/crianças. | Atas de conselhos de turma, ano e departamento | 8,3 |
| 4 | O agrupamento integra devidamente os alunos/crianças de diferentes etnias e nacionalidades. | Plataforma E360 | 8,8 |
| 5 | O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu. | Erasmus | 8,1 |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **6,8** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,1.**

Para a seleção de PF por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 7 a 10 e para OM entre 0 a 6

**A ausência de evidências ou indicadores mensuráveis**, condiciona a pontuação por parte da EAA e dificulta a análise detalhada do critério. Destaca-se assim como **OM** a recolha de dados específicos relativos a alguns indicadores deste critério.

Contudo, existe um indicador sem impacto estratégico e que está relacionado com o número de assistentes operacionais insuficiente para assegurar o bom funcionamento do estabelecimento de ensino o que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e melhoram a avaliação deste critério.

Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 7 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 6.

A EAA avaliou um conjunto de indicadores quantitativos neste critério com base em evidências, considerando como **pontos fortes**:

-A percentagem de alunos que beneficia de auxílios económicos (ação social escolar);

- A percentagem de participação do PD, PND e alunos nas atividades de natureza voluntária;

- O número de ações de sensibilização para a preservação do património e dos equipamentos informáticos,

-O número de alunos que participam nas ações de diagnóstico preventivo de saúde,

- Número de bolsas de manuais e materiais escolares atribuídas;

- O número de notícias sobre o agrupamento escritas em jornais e revistas;

- O número de participações do agrupamento em programas de ação no âmbito da educação para a cidadania;

-O número de participações do agrupamento em projetos relativos à sustentabilidade dos recursos;

- O número de prémios de mérito atribuídos a alunos;

- O número de projetos nacionais e internacionais em que o agrupamento participa o número de projetos sociais inovadores;

- O número de protocolos formais com empresas, autarquia, associações culturais e de ensino;

- Os resultados do Programa Eco Escolas entre outros projetos.

Existe uma forte convergência de pontos fortes entre a avaliação da EAA e os inquiridos relativamente à cultura de inclusão; a participação em iniciativas de âmbito europeu e a divulgação e promoção de exposições dos trabalhos dos alunos/crianças no agrupamento e no exterior.

**Não existem indicadores sem impacto estratégico**.

### 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 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9**

| Indicadores | | Evidências | Média global |
|---|---|---|---|
| 9.1 Resultados externos | | | |
| 1 | A oferta educativa do agrupamento é adequada. | Cursos de ensino regular 2º, 3º Ciclos e Ensino Secundário; Cursos Profissionais do Secundário. | 8,0 |
| 2 | O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho. | Atas de reuniões de Departamentos, Conselho Pedagógico, equipa de autoavaliação do agrupamento | 8,0 |
| 3 | O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos. | Desenvolvimento e implementação dos Planos de melhoria do agrupamento | 8,6 |
| 9.2 Resultados internos | | | |
| 1 | O agrupamento tem conseguido resolver os casos problemáticos (indisciplina). | Relatório GAP | 7,7 |
| 2 | O pessoal docente verifica se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem contribuíram positivamente para o sucesso do aluno/crianças. | Relatórios dos apoios educativos. | 9,0 |
| 3 | Os departamentos/grupos disciplinares, na avaliação dos resultados escolares, têm em consideração os elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos. | Atas de conselho de Turma, atas dos grupos disciplinares e atas de departamento | 9,0 |

**Observações**

A pontuação final atribuída a este critério pela EAA foi de **4,3** e a obtida pelos inquéritos foi de **8,4.**

O que demonstra que as iniciativas/práticas do AEA são planeadas, implementadas, avaliadas e melhoram a avaliação deste critério.

Para a seleção de pontos fortes por parte da EAA (grelha) foi definido o intervalo entre 7 a 10 e para oportunidades de melhoria entre 0 a 6

**A ausência de evidências ou indicadores mensuráveis**, condiciona a pontuação por parte da EAA e dificulta a análise detalhada do critério. Destaca-se assim como **OM** a recolha de dados específicos relativos a alguns indicadores deste critério.

A EAA avaliou um conjunto de **indicadores quantitativos** neste critério com base em evidências, considerando como **Pontos Fortes**:

- O número de estágios organizados para os alunos;
- A percentagem de alunos com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio educativo/pedagógico;
- A percentagem de aulas com coadjuvação pedagógica;
- O número de alunos no Quadro de Excelência;
- O número de faltas injustificadas dos alunos;
- Os resultados da avaliação interna da CAF;
- A taxa de concretização do plano anual de atividades e do plano de ações de melhoria;
- A taxa de sucesso dos alunos integrados em tutorias;
- A taxa de transição dos alunos com necessidades educativas específicas;
- As taxas de sucesso escolar (alunos que transitam para o ano escolar seguinte sem qualquer negativa e alunos transitaram para o ano escolar seguinte, independentemente do n.º de negativas);
- As taxas do abandono escolar (não inclui transferências de escola).

Existe uma forte convergência de **pontos fortes** entre a avaliação da EAA e os inquiridos relativamente à verificação da contribuição dos apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem para o sucesso dos alunos e a consideração dos elementos determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos na avaliação dos resultados escolares, oferta educativa do agrupamento, desenvolvimento de processos de autoavaliação para melhoria de desempenho, melhoraria na organização interna e promoção da eficácia dos processos assim como a avaliação dos resultados escolares por parte dos grupos disciplinares e departamentos é determinantes do sucesso e do insucesso dos alunos.

O **único indicador com uma pontuação inferior a 8** é o que remete para o número de casos problemáticos (indisciplina) por parte do agrupamento, com avaliação impactante pelos alunos do 1ºCEB e pelos alunos e EE do 2º, 3ºCEB e Ensino Secundário. Este indicador deve ser alvo de reflexão devido a sua especificidade e alvo de ações de melhoria apesar de não se encontrar com uma pontuação global de OM.

## 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As organizações escolares enfrentaram muitas **mudança**s e **desafios durante a situação pandémica** vivida pelo covid-19. A avaliação da pandemia nas escolas depende de vários fatores, incluindo o contexto local, as políticas governamentais e as medidas adotadas pela própria escola.

Durante a pandemia as escolas foram forçadas a fechar temporariamente e adotar o ensino remoto como forma de proteger a saúde dos alunos e funcionários. Essa transição repentina para o ensino online exigiu uma reorganização rápida e significativa das práticas educativas. Professores, alunos e Encarregados de Educação tiveram de se adaptar a novas formas de aprendizagem, utilizando plataformas virtuais, videoconferências e materiais didáticos digitais.

A avaliação durante a pandemia também sofreu impacto sendo que os métodos tradicionais de avaliação foram substituídos por formas alternativas. Contudo, as escolas procuraram garantir que os alunos fossem avaliados de maneira justa e precisa, levando em consideração as circunstâncias excecionais e as limitações impostas pelo ensino remoto.

Neste momento, as organizações escolares estão a enfrentar desafios tentando remediar os possíveis impactos a longo prazo.

O processo de autoavaliação dos agrupamentos no pós-pandemia é um processo essencial para a reflexão relativa a todas a experiência e inovações introduzidas durante este período, sendo que muitas delas vieram para ficar.

A autoavaliação é, de facto, uma estratégia útil para o desenvolvimento das escolas, que permite regular e melhorar o desempenho organizacional, pedagógico e curricular, visando qualidade e dos serviços educativos. É também um processo reflexivo em que a escola analisa criticamente suas práticas, políticas e resultados, com o objetivo de identificar pontos fortes, áreas de melhoria e possíveis ações de melhoria.

Existem várias etapas envolvidas no processo de autoavaliação, incluindo recolha de dados, análise dos resultados, identificação de áreas prioritárias para melhoria, elaboração de um plano de ação e monitorização contínua dos progressos. É importante envolver toda a comunidade escolar no processo,

incluindo diretores, professores, funcionários, alunos e pais, para obter uma perspetiva abrangente e compartilhada sobre a escola.

Além disso, a autoavaliação pode ajudar as escolas a estabelecer um ciclo de melhoria contínua, em que a avaliação e o aprimoramento se tornam partes integrantes da cultura organizacional. Ao promover uma cultura de aprendizado e reflexão, as escolas podem se adaptar mais rapidamente às mudanças e desenvolver estratégias inovadoras para enfrentar os desafios emergentes.

O AEA tem vindo, desde 2012/2013, a implementar um processo de autoavaliação com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria e implementar as respetivas melhorias no agrupamento. Em consequência dos resultados obtidos nos diagnósticos realizados (CAF Educação e Observatório Pedagógico) e no PAM, conclui- se que o agrupamento tem implementado com sucesso estratégias/atividades das ações de melhoria.

Porém, é necessário um maior envolvimento da comunidade educativa na consolidação de algumas atividades das ações de melhoria sobre a observação da prática educativa e letiva e a indisciplina.

E o mesmo acontece com a avaliação da EAA (Grelha de Autoavaliação), em que se verifica um **retrocesso expressivo de resultados** de alguns critérios. Para estes resultados muito contribuiu a falta de evidência (pontuação de zero). A dificuldade em compilar um conjunto de dados/evidências importantes sobre o desempenho do agrupamento que, ou não existem ou se encontram em diferentes documentos com informação diversificada/não padronizada, tem dificultado a melhor monitorização das diferentes ações levadas a cabo pelo AEA e consequentemente o fortalecimento do diagnóstico organizacional e decisões decorrentes deste. Destaca-se assim como Oportunidade de Melhoria (OM) a recolha de dados específicos relativos a alguns indicadores deste critério.

Da análise minuciosa dos resultados, a **EAA** destacou como **pontos fortes** que o agrupamento deve sustentar:

- A consolidação de práticas interdisciplinares é liderada pelo coordenador de departamento;

- O estabelecimento de anual de metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados;

- As funções de supervisão e análise regular nas práticas pedagógico-didáticas exercidas pelo

coordenador de departamento;

- Promoção de mecanismos para o envolvimento dos pais/encarregados de educação e alunos/crianças do agrupamento;

- A divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços;

- O recurso ao processo de autoavaliação como instrumento de melhoria das práticas pedagógicas e organizacionais, com impacto importante no planeamento da ação educativa;

- A gestão do currículo e a diferenciação pedagógica são adequadas ao grupo/turma através dos Planos de Atividades de Turma e promotoras de melhoria das condições da aprendizagem;

- O envolvimento das famílias na vida escolar é comtemplado através do plano anual de atividades cuja avaliação final envolve participantes diretos e indiretos;

- A implementação e desenvolvimento de práticas diversificadas conducentes à tecnologia e inovação;

- O impacto na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem como resultado dos recursos tecnológicos;

- A condições de acessibilidade criadas para pessoas com mobilidade reduzida;

- A prática de partilha e análise de experiências e resultados de observações de aulas entre pares;

- Práticas de articulação horizontal e vertical regulares;

- O acompanhamento regular relativo às melhorias efetuadas pelos serviços por parte dos órgãos de gestão e administração;

- A revisão periódica dos critérios de avaliação efetuadas pelos Departamentos;

- As boas instalações para a prática desportiva da escola;

- A melhoria significativa na aprendizagem dos alunos como contributo da atividade experimental de dentro ou fora do laboratório;

- A boa relação entre o pessoal não docente e entre os alunos;

- O trabalho colaborativo do pessoal docente;

- A informação regular aos alunos e EE relativa aos resultados de aprendizagem;

- A preparação dos alunos para agir em situações de emergência (incêndios, sismos…);

- O desenvolvimento de estratégias para combater o insucesso escolar;

- A oferta variada de atividades, projetos e clubes por parte do Agrupamento;

- O envolvimento ativo dos professores, no acompanhamento, apoio e os progressos dos alunos;

- A divulgação e promoção de exposições dos trabalhos dos alunos/crianças no agrupamento e no exterior;

- A garantia de igualdade de oportunidades e integração para todos os alunos/crianças;

- A participação em iniciativas de âmbito europeu;

- O desenvolvimento regular de processos de autoavaliação.

Apesar de **não existirem indicadores** com pontuação global correspondente a **oportunidades de melhoria**, a EAA destaca que existem indicadores que pontualmente num dado ciclo ou categoria de inquiridos, revelaram pontuações que manifestamente merecem uma maior atenção e que serão a**lvo de Ações de Melhoria no próximo Plano de Melhoria**.

Tais como:

- A disponibilidade por parte dos órgãos de gestão para a resolução dos problemas do PND;

- A análise sistemática relativa a pontos fortes e oportunidades de melhoria;

- O estabelecimento de protocolos e parcerias com a autarquia, centro de saúde e outras instituições vocacionadas por parte da Direção;

- A parceria ativa das associações de pais /EE no processo educativo;

- A aquisição de material didático e específico para o bom funcionamento dos Cursos e grupos disciplinares por parte dos órgãos de gestão;

- A gestão de recursos financeiro rentabilizada para melhoria da qualidade do trabalho do PND;

- A adaptação de todas as salas de aula a atividades experimentais;

- A comunicação com o PND;

- A observação de Aulas ou atividades como contributo para partilha de boas práticas, tendo em vista

o sucesso dos alunos;

- A indisciplina e vigilância na escola;

- O número insuficiente de recursos por parte dos Serviços de Psicologia e Orientação,

- O apoio do professor coadjuvante contribui para prevenção e resolução de situações de indisciplina na turma;

- A participação dos EE nas atividades do agrupamento;

- O número de assistentes operacionais;

- A estruturação dos horários e a distribuição da componente não letiva;

- As refeições do refeitório;

- O estado de conservação e higiene das instalações da escola, principalmente ao nível das casas de banho;

- A recolha de dados (critérios de resultados).

Por fim, recomenda-se a implementação de **rotinas sistemáticas** de divulgação das práticas existentes no AEA, para que toda a comunidade tenha conhecimento dos mesmos e o reforço do seu **envolvimento no processo de autoavaliação do agrupamento**.

A participação dos *stakeholders* (partes interessadas) na melhoria do funcionamento organizacional e pedagógico do agrupamento é fundamental para o agrupamento conseguir alcançar o sucesso pleno.

A EAA salienta que as ações dos PAM (Planos de Ação de Melhoria) implementados **tiveram impactos positivos** no Agrupamento, dado que as suas ações foram consideradas pontos fortes no Relatório de Autoavaliação 2019/2023.

## 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 2012fra fracas