



Relatório de Autoavaliação

Diagnóstico Organizacional
(CAF - COMMON ASSESMENT FRAMEWORK)

2018/2022

Equipa de Autoavaliação

Ana Paula Faria de Gouveia Paulo
António José Dinis Pimenta
António Manuel R. Girão Albuquerque
Luís Filipe Alves Escaleira

Índice

- **Enquadramento teórico.....(pág.- 2)**
 - Discurso legal
 - Definição de qualidade em educação
 - Definição de avaliação de escolas
 - Autoavaliação de escolas
 - Modelo CAF (Referencial Comum de Avaliação)
- **Plano organizador do processo de Autoavaliação – Quadro 1...(pág.- 6)**
- **A concretização da Autoavaliação – Esquema 1.....(pág.- 9)**
- **Definição de objetivos.....(pág.- 10)**
- **Definição de critérios(pág.- 11)**
- **Critérios e Subcritérios – Tabela 1.....(pág.-12)**
- **Grelhas de Autoavaliação por critérios.....(pág.- 15)**
 - Critérios de avaliação
 - Subcritérios
 - Conceito
 - Indicadores
 - Iniciativas/Resultados
 - Pontos fortes
 - Aspetos a melhorar
- **Conclusão.....(pág.- 52)**
- **Bibliografia e Documentação Oficial.....(pág.- 69)**
- **Anexos.....**
 - Plano de Autoavaliação/Calendarização das etapas
 - Siglas e códigos do Referencial
 - Referencial
 - Inquéritos
 - Tabela das fontes de verificação
 - Tabela SWOT Geral

*“ O Insucesso é apenas uma Oportunidade
para recomeçar com mais Inteligência. “*

Henry Ford

Relatório de Autoavaliação

Enquadramento teórico

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

Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se refletem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais, tecnológicas e alterações legislativas. A procura da Excelência e da Qualidade nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007). Em Portugal, a preocupação com a 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.

Durante muito tempo, quando se falava em avaliação, o domínio que se lhe associava era o da avaliação dos alunos, isto é, dos resultados das suas aprendizagens e das metas que aqueles tinham atingido traduzidas numa classificação. Media-se os resultados, descrevia-se os mesmos relativamente a objetivos ou julgava-se o mérito e o valor (Guba e Lincoln, 89).

Ora, com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (1986), assume-se no art. 4º o enquadramento geopolítico da União Europeia que pressupõe a análise de problemas relacionados com a **qualidade do ensino**, a **gestão escolar**, os **resultados** dos alunos e os **processos** de intervenção educativa. Será este o ponto de viragem na política de responsabilização das organizações escolares em que a avaliação da qualidade do sistema educativo é um imperativo legal na tentativa de construção de um espaço europeu comum de educação. Este justifica-se, em primeira instância, pela meta estabelecida pelo Conselho Europeu, na Cimeira de Lisboa de 2000, em tornar os sistemas de educação e formação da UE

“uma referência mundial de qualidade, até 2010”; pelo reconhecimento de que a avaliação tem como fim último a instauração de processos continuados de melhoria e ainda, pelas pressões de *accountability* resultantes da perceção social e política de crise educacional (Coleman *et al.*, 1966). Nestes novos contextos sociais e políticos, a avaliação assume um carácter formativo, que implica a preocupação com a qualidade dos processos de ensino.

A questão da avaliação do sistema educativo, como referido anteriormente, começou a ser ponderada, desde logo, com a publicação da Lei n.º 46/86 de 14 de outubro que estabelece: *O sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspetos educativos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros e ainda os de natureza política-administrativa e cultural* (art. 49.º).

Posteriormente, com a Lei 31/2002, a Administração Central institui uma cultura de avaliação global continuada, que abranja as escolas, os professores, os alunos e os funcionários. Fica igualmente estabelecido que a base estrutural da avaliação das escolas será a avaliação interna/autoavaliação (modalidade de regulação), imprimindo-lhe um carácter obrigatório e permanente (art. 5º e 6º).

Mais recentemente, a Administração Regional publicou a Portaria nº 245/2014 de 23 de dezembro, que veio adaptar a Lei 31/2002 à RAM. Esta Portaria tem por objeto aprovar o *regime jurídico da aferição da qualidade do Sistema Educativo Regional* (art. 1º), necessário à implementação do *Projeto de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo da RAM*, que visa constituir um *processo que consiste em recolher, a partir das escolas (...), um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis, e de examinar o grau de adequação entre este conjunto de informações e um conjunto de critérios previamente escolhidos, com vista a fundamentar a tomada de decisões. Neste contexto, a autoavaliação das escolas e a avaliação externa, surgem como elementos integrantes e constituintes de um processo mais amplo e abrangente que é o da aferição do sistema educativo.*

Posto isto, precisamos de refletir acerca do termo *qualidade no quadro conceptual da avaliação de escolas*. Assim, sendo ele abstrato e polissémico, precisa de ser delimitado para que o possamos relacionar com o processo de avaliação do sistema de ensino. Amparo Días (2002) apresenta-nos algumas aceções do termo, que julgamos serem importantes, no quadro conceptual da avaliação das escolas, as quais tivemos em linha de conta no processo de autoavaliação desta escola.

Baseadas no movimento pós-burocrático, que perspetiva o conhecimento científico como legitimador das práticas de avaliação da qualidade, estas aceções focam-se na eficácia na consecução dos **resultados**, nos **processos transformacionais** da escola, nas **necessidades formativas dos alunos** e ainda na **escola enquanto instituição/organização**, inserida num **contexto próprio**, eixos estes que seguimos de acordo com o referencial que nos foi proposto pela administração escolar da RAM.

Por este ponto de vista, avaliar a qualidade das escolas não mais pode ser medir, classificar ou comparar o produto do processo de ensino aprendizagem. Na nossa visão “A avaliação é a apreciação sistemática da valia ou mérito de um objeto. É o processo de identificar, obter e proporcionar informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito das metas, da planificação e do impacto de um objeto determinado, com o fim de servir de guia para a tomada de decisões, para solucionar os problemas de responsabilidade e promover a compreensão dos fenómenos implicados” (Rosales, 1992, p. 37), no sentido de levar à ação/melhoria. Consideramos, pois, que esta definição de o que é avaliar e todas as dimensões do termo qualidade foram essenciais para definir um sistema de avaliação da qualidade dos processos educativos desenvolvido nesta instituição escolar.

Resulta, por um lado, que a complexidade do processo de autoavaliação da escola e da polissemia do termo qualidade não nos permite uma abordagem simplista; por outro, “as organizações escolares enquanto instituições são espaços onde se desenrolam jogos e estratégias de poder em torno da construção do sentido coletivo, a partir de diferentes problemas” (Rocha, 2005). Como todos os processos, também o processo educativo resulta da interação de variados fatores que lhe assistem. Não podemos, assim, avaliar a qualidade da EB1/PE do Monte sem ter em linha de conta as especificidades e contingências subjacentes à sua organização, à sua estrutura, à história, ao contexto, à configuração, ao clima, e às dinâmicas que a caracterizam. Todos estes elementos concorreram para o alto nível de indeterminação da escola enquanto organização debilmente articulada. Várias são as metáforas que têm sido utilizadas para sintetizar e estudar os problemas e singularidades organizacionais das escolas. “O uso de metáforas múltiplas para entender a organização e a administração dá-nos uma capacidade de ver diferentes dimensões de uma situação, mostrando como diferentes qualidades da organização podem coexistir, apoiando, reforçando ou contradizendo uma à outra” (Morgan, 2006, p. 23).

Tivemos, portanto, de ver esta escola com “o recurso à pluralidade de modelos teóricos de análise das organizações ... para uma compreensão crítica da escola como organização

educativa e do seu processo de institucionalização” (Lima, 2011), levando a cabo uma avaliação da qualidade que fosse contextualizada, rigorosa, significativa e relevante. Por isso optámos pelo modelo interativo de análise/ autoavaliação em conformidade com o *Referencial Comum de Avaliação* – modelo CAF que se baseia na ideia de que o fenómeno educativo é o resultado da *interação* entre os quatro fatores que se seguem: os recursos e os resultados, os processos de transformação e melhoria destes fatores e ainda o contexto específico da escola.

Só assim a avaliação da EB1/PE do Monte, que aqui se efetua, se enquadra na modalidade de regulação (autoavaliação), que teve o propósito de obter informação sobre o estado e qualidade do processo de ensino/aprendizagem de forma holística e multidimensional, com fim último de fundamentar a tomada de decisão dos órgãos de gestão desta escola.

Chegados a este ponto, poucas dúvidas há de que a avaliação institucional desta escola é necessária e indispensável, pois foi um caminho de aprendizagem e reflexão para aqueles que a realizaram voluntariamente e para quem dela beneficiou; com ela podemos tomar decisões que transformarão a dinâmica escolar.

Partindo do pressuposto de que a autoavaliação estabelece fatores de melhoria e eficácia/eficiência organizacionais no funcionamento das instituições educativas, importa, em primeiro lugar, averiguar o Plano Organizador do processo de Autoavaliação da EB1/PE do Monte, onde se traça o caminho para a mudança e a melhoria institucionais e em segundo lugar, ver quais os objetivos e critérios que adotámos no estabelecimento desta avaliação.

Plano organizador do processo de autoavaliação - Quadro 1

Porque vamos avaliar a escola? - Motivações

- É primordial que haja um conhecimento da escola, do contexto socioeconómico e familiar dos alunos por parte de muitos profissionais, para um melhor processo de ensino/aprendizagem.
- Foram identificados alguns problemas de indisciplina; falta de hábitos de trabalho por parte de alguns alunos; falta de participação de alguns pais na vida escolar.
- Existem projetos/recursos/estratégias considerados positivos e que importa avaliar e potencializar.

Para quê/com que intenção vamos avaliar a escola? – Objetivos e finalidades

- **Ocasionar conhecimento sobre a escola:** compreender o porquê de a escola ser mais significativa a determinados alunos; realizar um diagnóstico sobre os problemas e dificuldades da Instituição; identificar problemas sentidos pelos profissionais; conhecer problemas dos vários níveis de ensino; entender melhor as relações entre os vários atores da comunidade educativa.
- **Envolver toda a comunidade com a finalidade de melhorar esta instituição:** apoderar-se de toda a informação sobre o funcionamento da escola a fim de fortalecermos a intervenção educativa; aperfeiçoar estratégias de ensino-aprendizagem; alçar as expectativas de sucesso dos alunos; encontrar vias para que a escola possa responder a todos os alunos; produzir estratégias que levem à partilha e colaboração entre todos os profissionais; criar condições que levem a uma escola formadora, nomeadamente, formações atuais; encontrar procedimentos de mobilização de toda a comunidade escolar e, se possível, a comunidade educativa no sentido de encontrar soluções de melhoria; motivar para a prestação de todos os atores escolares de forma a rentabilizar recursos e o desenvolvimento profissional; valorizar/reforçar os pontos fortes e superar os constrangimentos; definir prioridades de atuação; delimitar metas para a melhoria da escola; gerar mais interação entre a escola e a comunidade envolvente.
- **Propagar:** ser muito claro naquilo que é realizado, no que concerne enquanto escola e executar um processo de avaliação transparente.

O que vamos avaliar? – Objeto de análise

Tendo como objeto de análise a EB1/PE do Monte, vamos avaliar:

- **Recursos existentes** na escola e na comunidade educativa que possam ser mobilizados para a promoção do sucesso dos alunos.
- **Problemas** com que a escola se confronta e **pontos fortes** existentes.
- Razões/fatores que possam justificar o **interesse** e o **sucesso** dos alunos.
- **Práticas pedagógicas**, de sala de aula, que geram satisfação por parte de professores e de alunos e que consequentemente geram sucesso educativo.

- **Procedimentos** de mobilização da comunidade escolar para intervir ao nível das situações de disciplina/indisciplina.
 - Procedimentos de mobilização da **participação das famílias**.
 - Procedimentos de mobilização da **comunidade escolar** envolto numa **cultura de melhoria escolar** e de partilha.
 - **Relações interpessoais** entre todos os profissionais.
 - **Organização e desenvolvimento** dos documentos estruturantes da escola.
- Critérios de análise, de acordo com os três eixos de análise (Recursos, Processos e Resultados) e o referencial proposto:

- ✓ a liderança;
- ✓ o planeamento e estratégia;
- ✓ a gestão de recursos humanos;
- ✓ as parcerias e recursos;
- ✓ a gestão dos processos de melhoria e mudança;
- ✓ o grau de satisfação dos atores;
- ✓ os impactos na sociedade;
- ✓ os resultados do desempenho final.

Como nos vamos organizar? – Constituição da Equipa de Autoavaliação

- Os elementos que fazem parte da equipa da autoavaliação foram nomeados para desempenhar diferentes funções e tarefas no processo de implementação, transformação e adaptação da autoavaliação à realidade da EB1/PE do Monte.
- No sentido de corresponderem da melhor forma, a todas as etapas que o processo de Autoavaliação de escolas envolve e exige, os elementos considerados fulcrais para o desempenho dessa função, deverão contemplar três dimensões chave: - Cognitiva; - Pessoal; - Deontológica.
- Desta forma, a equipa foi nomeada pelo Órgão de gestão da escola, no início do ano letivo e dela fazem parte: O Diretor, um professor das Atividades de Enriquecimento Curricular, uma Educadora e um Técnico Superior de Biblioteca. À equipa multidisciplinar foi atribuída esta função por ter uma visão holística dos vários eixos e dimensões a analisar neste estabelecimento, competindo-lhes caracterizar recursos e estratégias, interpelar os atores educativos, recolher informação, analisar e interpretar os dados, apresentar os resultados, avaliar todo o processo educativo e organizativo, envolvendo todos os elementos e tendo em vista a melhoria da qualidade do serviço de educação prestado por este Estabelecimento de Ensino.

A que procedimentos vamos recorrer? – Metodologia Adotada

- No sentido de implementar o processo de autoavaliação da EB1/PE do Monte, a equipa de avaliação seguiu as orientações dos diplomas legais e da equipa do Projeto de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo da RAM, que adotou o paradigma/ modelo interativo de avaliação – Referencial Comum de Avaliação de

Escolas – CAF, por ser aquele que foi considerado mais adequado e completo para o cumprimento desta função.

- Este modelo foi utilizado por ser considerado um paradigma “interativo para uma compreensão crítica da escola como organização educativa e do seu processo de institucionalização” (Lima, 2011), por promover uma avaliação da qualidade contextualizada, rigorosa, significativa e relevante, interligando e triangulando todos os eixos e dimensões inerentes à EB1/PE do Monte, levando à adoção de processos de meta-avaliação que analisem a (auto)avaliação, as suas finalidades, os progressos e dificuldades dos atores que a desenvolvem. Este processo irá direcionar a uma cultura de (auto) avaliação participada e partilhada entre todos os atores escolares, ao longo da implementação do Plano Organizador do Processo de Autoavaliação (*vide*: Calendarização e anexo) sendo esta uma forma de potenciar a melhoria da escola.

- A equipa de autoavaliação da escola irá definir os procedimentos de avaliação surgidos no seio da comunidade docente pois “são os membros da escola que, em etapas sucessivas, definem e ajustam o contrato, as suas finalidades, suas exigências, seus critérios de eficácia e, enfim, organizam o seu próprio controlo contínuo dos progressos feitos, negociam e realizam os ajustes necessários” (Thurler, M., 1994).

O que fazer com os dados recolhidos e analisados? Como apresentar a avaliação?

- Uma vez realizada a avaliação, é necessário dar conhecimento da mesma à sociedade e por isso, é essencial estabelecer os canais e as condições através dos quais o conhecimento produzido se transforma em alteração das suas práticas.

- A avaliação, além de uma tarefa técnica, é também um fenómeno ético e a questão principal não foi apolegar com precisão instrumentos de medida, nem os seus dados, mas sim dirigir um processo complexo que contribuísse para a melhoria da instituição e dos profissionais que nela trabalham.

- Por isso, é muito importante refletir sobre as estratégias da avaliação e estar disponível para as modificar sempre que isso se justifique.

Como será envolvida a comunidade escolar?

- Toda a comunidade escolar foi envolvida no processo de autoavaliação, através da observação das suas opiniões, sugestões de melhoria e evidências inqueridas. Após esta recolha de informação, todo conselho escolar, por conhecer toda a comunidade escolar, teve um papel predominante na conceção do referido relatório.

- A comunidade escolar configurou numa atitude aberta, colaboradora e recetiva, quer da equipa de autoavaliação, quer de todos os atores escolares inquiridos por questionário e/ou auscultados de outra forma.

Quando vamos desenvolver a avaliação? Quando vamos terminá-la e apresentá-la?

- Plano Organizador do Processo de Autoavaliação (*vide*: Calendarização em anexo)

A concretização da Autoavaliação – Processo de Meta-avaliação – Esquema 1



Definição de objetivos

A definição dos objetivos foi um ponto fulcral na conceção do plano de avaliação da qualidade desta instituição educativa, uma vez que tudo se estrutura em função daqueles. Sendo a *qualidade*, no quadro conceptual da avaliação das escolas, uma construção abstrata, achámos que ela tinha de ser definida pelos atores da escola, aquando da elaboração deste plano de avaliação da *qualidade/eficácia* da Escola. Para isso, os intervenientes da organização tiveram de definir, à partida, os objetivos, os critérios, os padrões de desempenho e os indicadores, numa instrumentalização da qualidade, tendo em vista o seu contrato educativo inscrito no Projeto Educativo de Escola e nos restantes documentos estruturantes da escola (PAA, RI, PAT, PAG) e seguindo uma *anarquia organizada*, como diz Gather Thuler (1994) “negociando e colocando em prática as regulamentações” em conjunto com as alterações necessárias.

Assim, os objetivos delineados neste processo avaliativo encontram-se, por um lado, intimamente relacionados com os princípios gerais consagrados na Constituição, tais como: a igualdade, a eficácia dos processos educativos, o bem-estar social, a prestação de contas; por outro, associados a princípios específicos das organizações escolares, tais como: de clareza na definição de objetivos e delimitação de critérios, boa governança dos recursos humanos, rigor na gestão organizacional, responsabilidade na organização do trabalho e nas práticas pedagógicas, clareza na comunicação, transparência e imparcialidade nas avaliações... Neste ponto, seguindo John (1990), notamos a correlação entre os direitos constitucionais, os objetivos da escola e os critérios de avaliação.

Depois de delimitar os objetivos, a equipa de autoavaliação teve de demarcar os critérios concretos para assim poder determinar o grau de cumprimento de cada um dos objetivos e analisar os seus resultados.

Por conseguinte, procurámos que tanto os objetivos, como os critérios estivessem de acordo com as políticas educativas vigentes, para que daí a administração possa aferir também se os recursos atribuídos estão a ser aplicados de forma eficaz e eficiente. Nesta ordem de ideias, a definição dos objetivos dependeu, em grande parte, da perspetiva de avaliação que se seguiu: a interna, se bem que todos os processos de avaliação das escolas devam contemplar ambas – a autoavaliação e a avaliação externa da escola.

Definição de Critérios

Relativamente aos oito critérios definidos para realizarmos a autoavaliação da EB1/PE do Monte, a equipa teve de identificar iniciativas ou ações que estivessem planeadas ou implementadas na organização dentro das áreas específicas dos subcritérios, associando-as às áreas da escola que foram avaliadas, designadamente:

Definição de Critérios e instrumentos de recolha de informação:

- ✓ a liderança;
- ✓ o planeamento e estratégia;
- ✓ a gestão de recursos humanos;
- ✓ as parcerias e recursos;
- ✓ a gestão dos processos de melhoria e mudança;
- ✓ o grau de satisfação dos atores;
- ✓ os impactos na sociedade;
- ✓ os resultados do desempenho final;

Neste sentido, para cada um dos critérios anteriormente apresentados, a equipa de autoavaliação teve de estabelecer subcritérios objetivos que permitissem encontrar iniciativas variadas e concretas que demonstrassem a existência de boas práticas na instituição de educação.

Critérios e Subcritérios - Tabela 1

Autoavaliação da Escola	
CRITÉRIOS DE MEIOS/PROCESSOS	SUBCRITÉRIOS
1. LIDERANÇA	1.1- Ter uma orientação estratégica e um adequado planeamento para a escola desenvolvendo e comunicando a visão, a missão e os valores da organização. (LI-1:a/b e 4:c), (CO-2:a/b e 3:b), (PEI-1:a)
	1.2 - Desenvolver e implementar um sistema de gestão de recursos humanos e materiais. (LI-2:a/d)
	1.3 - Motivar e apoiar os profissionais e envolvê-los em planos de melhoria. (LI-3:b/c e 4:c)
2. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	- Desenvolver, rever/avaliar e atualizar o planeamento e a estratégia da escola. (SE-1:a/c e 2:a), (CO-1:a e 3:b), (EE-2:e), (PEI-1:a/b e 2:b/c), (APR-1:a)
	2.2 - Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização escolar. (PEI-1:a/b e 2:b/c), (CO-2:a/b), (LI-4:c)
3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	3.1 - Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e a estratégia. (CO-1:a/b/c), (LI-2:a e 3:b/c), (AMB-2:e), (GS-1:a) (INF-1:a/b)
	3.2 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (CO-1:a e 3:b/d), (CR-1:b/c), (LI- 4:c), (PEI-1:a), (AMB-2:b/c/d/e)
4. PARCERIAS E RECURSOS	4.1 - Promover e implementar parcerias com os encarregados de educação e a comunidade envolvente / outras organizações. (CR-1:a/b/c 2:a/b), (AMB-2:d/e)
	4.2 - Gerir os recursos materiais. (INF-1:a/b), (SE-2:a), (LI-2:a/d/e)

5. GESTÃO DOS PROCESSOS DE MELHORIA E MUDANÇA	5.1 - Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática. (SE-1:a/c), (APR-2:a), (EE-1:a/c e 2:c/d), (CO-1:a/b/c), (CR-1:a/b/c), (LI-2:a)
	5.2 - Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus atores e outras partes interessadas. (SE-1:a/c), (APR-2:a), (EE-1:a/c e 2:c/d), (CO-1:a/b/c), (CR-1:a/b/c), (LI-2:a)
	5.3 - Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus atores e outras partes interessadas. (SE-1:a/c), (APR-2:a), (EE-1:a/c e 2:c/d), (CO-1:a/b/c), (CR-1:a/b/c), (LI-2:a)
CRITÉRIOS DE RESULTADOS	SUBCRITÉRIOS
6. GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATORES	6.1 - Avaliar a satisfação dos atores escolares. (SE-1:a/b/c e 2:a), (EE-1:a), (CO-3:b/d), (LI-1:a/b e 4:c), (GS-1, 2 e 3:a)
7. IMPACTO NA SOCIEDADE	7.1 - Desempenho social da organização. Medição das perceções. (RS-2:b e 3:a/b); (GS-1:a; 2:a; 3:a)
	7.2 - Desempenho ambiental da organização. (RS-2:b e 3:a/b), (CO-1:b), (CR-1:b/c e 2:a/b), (LI-1:a)
8. RESULTADOS DO DESEMPENHO FINAL	8.1 - Realização dos objetivos.

O resultado da autoavaliação dependerá totalmente do rigor e da honestidade dos elementos da equipa, pelo que, no preenchimento das grelhas de autoavaliação que apresentaremos adiante e que refletem o grau de concretização, de qualidade, de eficácia e de eficiência da escola na prossecução dos objetivos e das metas inscritas no contrato educativo. A equipa de autoavaliação teve de procurar de forma explícita, concreta e rigorosa apresentar os resultados ponderados obtidos pelo estabelecimento de educação, tendo sempre em linha de conta, não só, os recursos disponíveis e os processos implementados (Indicadores de desempenho), bem como as opiniões (Indicadores de perceção) dos vários atores escolares auscultados através dos questionários por inquérito realizados, ou seja, teve de basear a

avaliação em evidências e dados objetivos sobre as atividades e resultados da organização. As evidências suportaram a existência ou veracidade das aferições e foram também obtidas através de pesquisa documental, observação ou consenso. A pesquisa documental assumiu-se ainda como suporte por excelência neste exercício de autoavaliação a par com a análise e interpretação da auscultação por inquérito.

Grelhas de Autoavaliação por critérios

A grelha de autoavaliação que ora apresentamos foi inspirada na grelha utilizada pelo Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e constitui a origem do modelo CAF. Por este facto, foi a ferramenta que utilizámos para testemunhar os resultados do processo e as conclusões da análise feita à organização tendo por base o modelo *CAF*.

Para cada um dos subcritérios existe um quadro de análise ou tabela com vários campos, onde se apresentaram os exemplos de ações realizados na escola, as iniciativas e evidências, os pontos fortes e fracos e a percentagem média da avaliação do subcritério.

Grelhas de Autoavaliação por critérios

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

Subcritério 1.1

- Ter uma orientação estratégica e um adequado planeamento para a escola desenvolvendo e comunicando a visão, a missão e os valores da organização. (LI-1:a/b e 4:c), (CO-2:a/b e 3:b), (PEI-1:a)

Conceito: como a liderança desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da escola através de ações e comportamentos adequados.

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da escola faz, no sentido de dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

Indicadores:

- a) Formular e desenvolver a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objetivos) da escola;
- b) Estabelecer os valores e os códigos de conduta da organização;
- c) Transformar a visão e a missão em objetivos estratégicos (médio prazo), objetivos operacionais (curto prazo) e ações;
- d) Promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da visão, da missão, dos valores, dos objetivos estratégicos e operacionais (ex.: atores escolares, encarregados de educação/alunos, parcerias);
- e) Ajustar a visão, a missão e os valores às mudanças do ambiente externo.
- f) Comunicar a visão, missão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os atores escolares, bem como aos parceiros envolvidos nos projetos da escola.

Iniciativas/Evidências:

- a) A formulação e desenvolvimento operacional da visão e missão estão explícitos nos documentos estruturantes da escola PEE, existem ainda indicadores de perceção que demonstram haver visão e planeamento estratégicos. Inquéritos triangulados, 95% dos inquiridos refere que a instituição possui uma visão e planeamento estratégicos adequados. Contudo na análise externa realizada pela IRE, a visão deve ser definida de uma forma mais objetiva e ambiciosa.
- b) Tanto os valores como os códigos de conduta estão presentes no PEE e RI, no entanto, estes segundo a avaliação externa não estão bem definidos.
- c) A visão e missão estão operacionalizadas em objetivos estratégicos adequados à realidade escolar.
- d) Houve iniciativas/reuniões no sentido de envolver as partes interessadas na formulação da visão, missão, valores e objetivos, bem como temos indicadores de perceção (Inquéritos triangulados - 95% dos inquiridos aponta uma muito boa participação e envolvimento no processo).
- e) Num contexto global de exceção e de emergência, foi necessário reajustar de forma a que a escola conseguisse dar respostas pedagógicas efetivas e eficazes a todos os atores envolvidos no processo educativo.
- f) Os documentos estruturantes da escola estão disponíveis para consulta *on-line* ou na secretaria da escola. Além disso, no início do ano letivo é feita uma apresentação aos atores escolares da visão, missão,

	valores, objetivos estratégicos e operacionais. (Inquéritos triangulados - 100% dos inquiridos apontam uma muito boa comunicação/informação).
Pontos fortes: <ul style="list-style-type: none"> - Liderança forte motivada e empenhada. - Liderança ativa e atuante. - Liderança muito disponível e recetiva à mudança. - Existência de cultura reflexiva/ativa sobre as práticas. - Canais de comunicação e informação eficientes. - As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados. 	Aspetos a melhorar: <ul style="list-style-type: none"> - Visão e missão da escola muito genéricas. - Articulação dos valores e princípios do PEE com a visão e missão da escola. - Prioridades do PEE em todos os documentos estruturantes. - Envolvimento de todos os atores na elaboração dos documentos estruturantes, projetos e atividades. - Articulação da carta da missão do diretor com as decisões em sede de PEE. - Criação dos instrumentos do planeamento curricular.

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

Subcritério 1.2

- Desenvolver e implementar um sistema de gestão de recursos humanos e materiais. (LI-2:a/d)

Conceito: como a liderança desenvolve e prossegue a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da escola através de ações e comportamentos adequados.

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da escola faz para desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização.

Indicadores:

- a) Promover a criação de um sistema e um processo de desenvolvimento das atividades de acordo com a organização e tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.
- b) Definir as funções, responsabilidades e autonomias para cada ator escolar.
- c) Promover a utilização de ferramentas e instrumentos de gestão para os projetos e equipas de trabalho.

Iniciativas/Evidências:

- a) Existe na escola um sistema apoiado por um processo de desenvolvimento das atividades, expresso no PAA, que vai ao encontro das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. (Inquéritos triangulados 95% - gestão eficaz de recursos humanos).
- b) Pontualmente são definidas tarefas e responsabilidades aquando da realização de projetos.
- c) A gestão promove a utilização de ferramentas informáticas para melhorar a organização do trabalho e das pessoas. (Inquéritos triangulados 95% - utilização de ferramentas informáticas), bem como incentiva a uma cultura reflexiva sobre as práticas educativas e a sua avaliação.

<p>d) Implementar, a longo prazo, um Sistema de avaliação da qualidade, como a Autoavaliação de escolas.</p>	<p>d) A escola encontra-se, como demonstra este relatório, a implementar o Projeto De Aferição De Qualidade Do Sistema Educativo.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderança forte motivada e empenhada. - Liderança ativa e atuante. - Liderança muito disponível e receptiva à mudança. - Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida da escola. - A Liderança faz o ponto da situação periodicamente da execução das atividades propostas no PAA. - Existência de uma cultura reflexiva sobre as práticas. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organização de equipas de realização de projetos e atividades. - Falta de articulação dos vários atores escolares. - Nomeação em ata das equipas de trabalho dos documentos internos da escola. - Ausência de um documento referente aos procedimentos de controlo, monitorização e avaliação do PCE e do PAA. - Falta de Articulação entre os critérios de escolha dos docentes e o interesse institucional da escola. - Inexistência da definição e aprovação de critérios para a constituição das turmas e grupo e admissão de alunos. - Ausência de um programa para cada atividade de enriquecimento curricular. - Redação pouco reflexiva dos relatórios de avaliação para a melhoria contínua. - Continuidade educativa como estratégia para o sucesso discente. - Inexistência do PCE. - Inexistência de uma estratégia de educação para a cidadania. - Potenciar o trabalho das equipas que implementam as práticas pedagógicas da Flexibilidade Curricular.

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

Subcritério 1.3

- Motivar e apoiar os profissionais e envolvê-los em planos de melhoria. (LI – 2:a) (LI-3:b/c e 4:c) (CO-2:a/b)

Conceito: como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de ações e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança do organismo faz para motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.

<p>Indicadores:</p> <p>a) Demonstrar empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança.</p> <p>b) Partilhar a informação relevante com as pessoas;</p> <p>c) Incentivar a prática da delegação de competências e responsabilidades (<i>empowerment</i>).</p> <p>d) Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações.</p> <p>e) Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas.</p>	<p>Iniciativas/Evidências:</p> <p>a) Existe uma preocupação em auscultar e perceber as necessidades e opiniões de cada um dos elementos que compõem a comunidade escolar. (Inquéritos triangulados - 89% dos inquiridos apontaram uma muito boa utilização de processos de auscultação).</p> <p>b) Os profissionais afirmam que há partilha relevante de informação através de vários canais. (Inquéritos triangulados - 100% referem uma muito boa partilha de informação).</p> <p>c) As atividades e projetos são realizados seguindo a prática da delegação de responsabilidades e competências pelos vários elementos da escola. (Inquéritos triangulados - 96% - refere que existiu delegação de competências e responsabilidades).</p> <p>d) Ao longo do ano a liderança promove uma cultura de mudança implementando fatores de inovação. (Inquéritos triangulados 88% - considera que existe cultura de mudança).</p> <p>e) Os profissionais sentem-se reconhecidos e premiados pelo seu esforço numa ordem de perceção de 86%.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficientes canais de comunicação facilitadores de motivação. - Existem facilidades de auscultação de necessidades e opiniões. - Mobilização dos profissionais tendo em conta as suas capacidades e/ou perfil pessoais. - Existência de uma perceção da capacidade motivadora da liderança. - A dimensão da equipa de profissionais. - Liderança muito disponível e receptiva à mudança. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de um plano de formação para os profissionais.

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Subcritério 2.1

- Desenvolver, rever/avaliar e atualizar o planeamento e a estratégia da escola. (SE-1:a/c e 2:a), (CO-1:a e 3:b), (EE-2:e), (PEI-1:a/b e 2:b/c), (APR-1:a)

Conceito: como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objetivos e processos adequados.

A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia.

Indicadores:

- a) Estabelecer objetivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da organização e proceder à devida articulação com os planos e processos operacionais.
- b) Avaliar a qualidade dos planos estratégicos e operacionais.
- c) Articular atividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas.
- d) Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as estratégias e métodos.
- e) Efetuar a análise sistemática dos pontos fortes e fracos internos (por exemplo a análise SWOT).

Iniciativas/Evidências:

- a) Existe articulação e coerência entre os objetivos, a missão e os valores da organização expressa nos planos coletivos e individuais. (Inquéritos triangulados 100% respondeu que há articulação e coerência).
- b) No final de cada ano letivo é feita uma reflexão individual e coletiva dos planos de cada atividade e projetos (100% respondeu que é realizada uma avaliação dos planos estratégicos e operacionais). A IRE, identificou algumas lacunas no que se refere à avaliação da qualidade desse processo de avaliação.
- c) Os recursos da escola são afetos às várias atividades, sendo que na maioria das vezes as solicitações são atendidas.
- d) Ao longo do ano, nas reuniões de conselho escolar, são feitas avaliações periódicas dos métodos e estratégias visando a sua melhoria.
- e) A escola encontra-se, como demonstra este relatório, a implementar o Projeto de Aferição de Qualidade do Sistema Educativo/Autoavaliação de escola, onde se faz a análise sistemática dos pontos fortes e fracos.

Pontos fortes:

- Elaboração e implementação do Plano Anual de Atividades.
- Articulação entre o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades.
- Aposta na inovação e modernização.
- Avaliação sistemática.
- Preocupação com as necessidades e interesses.
- Avaliação menos descritiva e mais sintética.
- Implementação sistemática de processos de diagnóstico – Análise SWOT.

Aspetos a melhorar:

- Individualizar e adaptar o dossier de turma, de grupo e o PIA à Turma / Grupo / Aluno.
- Avaliação do PCG e do PCT.
- Definição do instrumento que operacionaliza a avaliação do PCG e do PCT.
- Redação reflexiva dos relatórios de execução dos planeamentos curriculares de grupo e de turma.
- Falta de planeamento e articulação na constituição, avaliação e definição dos instrumentos de operacionalização e avaliação do PCG, PCT e PIA.

- Identificação das competências do perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória nos documentos do planeamento curricular.
- Diferenciação pedagógica pouco definida.
- Operacionalização da avaliação pouco concretizada.

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Subcritério 2.2

- Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização escolar. (PEI-1:a/b e 2:b/c), (CO-2:a/b), (LI-4:c)

Conceito: como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objetivos e processos adequados.

A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.

Indicadores:

- a) Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno, e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada.
- b) Materializar os objetivos estratégicos e operacionais da organização em planos e atividades, e articulá-los com processos-chave.
- c) Criar canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades na organização.
- d) Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da organização a todos os níveis.
- e) Avaliar os instrumentos e estratégias existentes em termos de *outputs* (resultados e impactos), verificando o grau de execução dos objetivos, a todos os níveis e se necessário ajustar o planeamento e a estratégia.

Iniciativas/Evidências:

- a) O Planeamento e a estratégia da escola são fixados nos documentos estruturantes da escola (PEE e PAA), havendo sempre lugar à negociação entre as partes para estabelecer um calendário de operacionalização.
- b) Existe uma manifesta articulação e materialização dos objetivos estratégicos da organização e dos planos anuais de atividades da escola e individuais, como se pode atestar nos documentos citados. (Inquéritos triangulados - 91% dos inquiridos aponta a existência da materialização e articulação dos objetivos em atividades).
- c) Os profissionais afirmam que há partilha relevante de informação através de vários canais. (Inquéritos triangulados - 100% dos inquiridos indica que existe partilha de informação).
- d) A escola encontra-se, como demonstra este relatório, a implementar o Projeto de Aferição de Qualidade do Sistema Educativo/ Autoavaliação de escola onde se avalia o desempenho da organização em todos os eixos.
- e) Existência de relatórios de avaliação e reflexão das práticas pedagógicas, atividades e projetos.

Pontos fortes:

- Articulação e materialização entre o Projeto Educativo e os restantes documentos estruturantes da escola.
- Existe uma articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo.
- Articulação e materialização entre o Projeto Educativo e os restantes documentos estruturantes da escola.
- A circulação interna de informação.
- A eficiência dos canais de comunicação.
- Estabelecimento de vários canais de informação com a ajuda das TIC.

Aspetos a melhorar:

- Participação ativa dos encarregados de Educação na vida da escola, na tomada de decisão para o planeamento estratégico.
- Redigir os relatórios de execução dos planeamentos curriculares dos grupos e turmas tendo em linha de conta os respetivos planeamentos e realizando uma reflexão efetiva sobre a eficácia das medidas aplicadas, propondo sempre sugestões de melhoria.

CRITÉRIO 3: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Subcritério 3.1

- Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e a estratégia. (CO-1:a/b/c), (LI-2:a e 3:b/c), (AMB-2:e), (GS-1:a), (INF-1:a/b).

Conceito: como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas atividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia.

Indicadores:

- a) Desenvolver e difundir uma política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização.
- b) Articular atividades, funções e responsabilidades (ex.: através da descrição de funções).
- c) Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização, prestando atenção às necessidades pessoais e de equipamento.
- d) Promover a mobilidade interna e externa dos profissionais.
- e) Definir e promover métodos de formação atuais (ex.: abordagem multimédia, *e-learning*, ...).
- f) Caracterizar os recursos humanos (alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente) para conhecer e melhorar o planeamento e a gestão dos mesmos.

Iniciativas/Evidências:

- a) A Gestão de recursos humanos da Escola é desenvolvida de forma eficiente e seguindo uma estratégia delineada no PEE. (Inquéritos triangulados 86% - Gestão de recursos humanos).
- b) As atividades e projetos estão inseridos no PAA, havendo sempre a preocupação de definir o seu planeamento e atribuição de responsabilidades e tarefas, no sentido da sua implementação.
- c) As condições de trabalho em toda a escola são percecionadas como muito boas, favorecendo a motivação dos profissionais; (Inquéritos triangulados 90% - condições de trabalho / 97% - motivação profissional). Relativamente aos equipamentos e infraestruturas disponibilizados, consideram-se adequados às necessidades da escola e expectativa da comunidade educativa. (Inquéritos triangulados 89% - recursos materiais).
- d) Participação em 3 mobilidades externas no âmbito do Programa Erasmus, KA1 (11 mobilidades) referente ao Plano de Desenvolvimento Europeu incluído no Plano de Formação da Escola.
- e) Perceciona-se necessidade de formação relativamente às novas tecnologias.
- f) Verifica-se que, relativamente ao número de alunos do 1.º ciclo, tem havido um decréscimo ao longo dos 4 anos de vigência (122, 100, 95, 75). No Pré-Escolar o número de alunos manteve-se no 1.º, 2.º e 4.º anos (44), mas no 3.º ano houve um decréscimo (36). Perceciona-se que esta situação pode ter sido provocada pelo encerramento de um dos edifícios nos dois últimos anos

	<p>de vigência. A maioria dos alunos que frequenta este estabelecimento de ensino reside na freguesia da Escola e na freguesia mais próxima da mesma. (Inquéritos triangulados 62,2% - na mesma freguesia da Escola; 13,3% - freguesia mais próxima; 24,5% - atratividade e localização da Escola); A faixa etária dos encarregados de educação na maioria situa-se entre os 30 e os 46 anos (Inquéritos triangulados 78% - faixa etária); na maioria são do sexo feminino, (Inquéritos triangulados 90% - sexo feminino) e de nacionalidade portuguesa, (Inquéritos triangulados 97% - nacionalidade portuguesa, 3% - nacionalidade venezuelana). Quanto à situação profissional 85% encontra-se empregado e 15% desempregado. No que se refere à habilitação académica, esta distribui-se por ensino superior com 31%, ensino secundário com 46% e todos os restantes apresentam entre o 1.º e o 2.º Ciclo. No que concerne à faixa etária do pessoal docente, grande parte situa-se entre os 51 e os 60 anos, 40%; com mais de 60 anos 27%; os restantes situam-se entre os 36 e os 50 anos, 33%. Relativamente ao pessoal não docente, 67% está na faixa etária acima dos 50 anos e 33% entre os 40 e os 50 anos.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Direção acompanha e motiva para a melhoria contínua. - Preocupação com as necessidades pessoais. - Participação no Programa Erasmus. - A Escola elabora um Plano de Desenvolvimento Europeu integrado no Plano de Formação da Escola. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a promoção de métodos de formação e atualização de conhecimentos.

CRITÉRIO 3: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Subcritério 3.2

3.2 - Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (CO-1:a e 3:b/d), (CR-1:b/c), (LI- 4:c), (PEI-1:a), (AMB-2:b/c/d/e)

Conceito: como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas atividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

<p>Indicadores:</p> <p>a) Identificar as competências atuais das pessoas, ao nível individual e organizacional, em termos de conhecimento, habilitações e atitudes.</p> <p>b) Estabelecer e comunicar o Plano de Formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais atuais e futuras.</p> <p>c) Envolver as pessoas na definição de planos e estratégias, na conceção de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria.</p> <p>d) Promover uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola.</p> <p>e) Questionar de forma pró-ativa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões.</p> <p>f) Procurar o consenso entre os atores escolares sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos.</p>	<p>Iniciativas/Evidências:</p> <p>a) A Escola promove mecanismos para a recolha de informação referente às necessidades de Formação dos profissionais, (Plano de Desenvolvimento Europeu integrado no Plano de Formação da Escola).</p> <p>b) Existe uma estratégia de gestão de recursos humanos em que a comunicação e o diálogo são valorizados, havendo espaço para o debate de opiniões como se pode ver nas atas das reuniões pedagógicas e nos inquéritos, (Inquéritos triangulados 94% - comunicação).</p> <p>c) Todos os profissionais são chamados a definir, participar e desenvolver planos estratégicos necessários à aprendizagem e melhoria contínua, como se pode verificar no PAA e nos planos individuais.</p> <p>d/e) Existe um constante cuidado em auscultar as pessoas acerca de alguns assuntos, como forma de decisão partilhada, (Inquéritos triangulados 90% - auscultação aos profissionais).</p> <p>f) A determinação e fixação de objetivos, critérios e metas a atingir são sempre negociados em conselho escolar e ouvindo todas as partes interessadas, (Inquéritos triangulados 90% - auscultação aos profissionais).</p>
<p>Pontos fortes:</p> <p>- A Direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os profissionais a empenharem-se na melhoria contínua da escola.</p>	<p>Aspetos a melhorar:</p> <p>- Potenciar as competências de cada profissional como forma de melhoria.</p> <p>- Trabalho colaborativo e cooperativo.</p> <p>- Plano de formação contínua.</p>

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

Subcritério 4.1

- Promover e implementar parcerias com os encarregados de educação e a comunidade envolvente / outras organizações. (CR-1:a/b/c 2:a/b), (AMB-2:d/e)

Conceito: como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que as parcerias com cidadãos/clientes sejam promovidas e implementadas.

Indicadores:

- a) Identificar parceiros-chave privados, públicos e da sociedade civil e a natureza das suas relações com a instituição.
- b) Promover e organizar parcerias para a realização de tarefas específicas, bem como desenvolver projetos e formação conjuntamente com outras instituições.
- c) Promover a mobilidade das pessoas entre os parceiros.

Iniciativas/Evidências:

- a/b) Foram efetuadas parcerias com as demais entidades da comunidade escolar, com a finalidade de promover todas as atividades, a aprendizagem e a cultura de colaboração da escola. (Análise dos relatórios de avaliação das atividades e projetos); existe uma cultura de aproximação e colaboração entre a escola e os Encarregados de Educação nas atividades e projetos desenvolvidos ao longo do ano. (Inquéritos triangulados 88,4% - promoção de parcerias). Conclui-se ainda que no referente às parcerias e protocolos houve um decréscimo relativamente ao primeiro ano de vigência, provavelmente devido à situação pandémica (73, 45, 51, 46 – protocolos, parcerias).
- c) Participação em 3 mobilidades externas no âmbito do Programa Erasmus, KA1 (11 mobilidades) referente ao Plano de Desenvolvimento Europeu incluído no Plano de Formação da Escola.

Pontos fortes:

- Parcerias e protocolos existentes.
- A participação ativa dos Encarregados de Educação.
- Boa gestão das parcerias.
- Participação ativa no Programa Erasmus, KA1.

Aspetos a melhorar:

- Potenciar mais as parcerias.
- Envolvimento dos parceiros na participação ativa na escola.

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

Subcritério 4.2

- Gerir os recursos materiais. (INF-1:a/b), (SE-2:a), (LI-2:a/d/e)

Conceito: como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que os recursos materiais sejam geridos.

Indicadores:

- a) Equilibrar a eficiência e a adequação das infraestruturas com as necessidades e expectativas dos colaboradores e alunos/formandos.
- b) Assegurar a utilização eficaz e eficiente das instalações e materiais (por exemplo, gabinetes em espaço aberto ou fechado, gabinetes móveis, laboratórios, computadores, fotocopiadora, etc.), tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais, as necessidades pessoais, a cultura local e os constrangimentos do espaço físico.
- c) Desenvolver sistemas para gerir e manter os recursos materiais existentes.

Iniciativas/Evidências:

- a) Durante este período de vigência, nos três primeiros anos, esta instituição era composta por dois edifícios. Considera-se, após consulta dos profissionais, que as instalações, as infraestruturas escolares e os materiais são suficientes e adequados ao desenvolvimento da maior parte das práticas, (Inquéritos triangulados 91% - infraestruturas); no entanto, há também a opinião de que com materiais e espaços de melhor qualidade os profissionais conseguiriam intensificar as práticas pedagógicas e as aprendizagens.
- b) Perceciona-se que todos os profissionais revelam cuidado relativamente ao uso dos diferentes recursos materiais.
- c) Constata-se através das perceções que existe um ambiente de segurança e higiene em todos os espaços do estabelecimento de ensino, contribuindo para a manutenção dos recursos materiais e um melhor ambiente escolar, (Inquéritos triangulados 92% - Segurança e Higiene).

Pontos fortes:

- Materiais escolares existentes adequados.
- Boa gestão dos espaços e materiais.
- Clima de segurança e higiene.

Aspetos a melhorar:

- Insuficientes materiais de apoio às práticas pedagógicas mais inovadores.
- Cuidar dos espaços exteriores.
- Melhorar alguns espaços exteriores.

<p>d) Atribuir recursos físicos/materiais e humanos aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objetivos estratégicos da organização.</p> <p>e) Otimizar e ajustar constantemente os processos de acordo com a eficiência e eficácia avaliada (melhoria contínua).</p>	<p>d) A escola e os professores desenvolvem projetos e parcerias inovadoras para a melhoria das aprendizagens (evidência constatada no inquérito aos Docentes- 100%).</p> <p>e) Análise e reflexão periódica sobre as práticas educativas de forma a adequar e melhorar as estratégias de ensino, tendo como objetivo o sucesso do aluno (67% dos inquiridos referem que é realizada uma análise e reflexão periódica). Articulação contínua entre todos os intervenientes no processo de ensino-aprendizagem e trabalho cooperativo e interdisciplinar entre os docentes (evidência constatada no inquérito de autoavaliação aos docentes- 50% referem que existe articulação).</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A articulação entre os planos e as atividades. - Desenvolvimento de projetos e parcerias inovadoras. - Envolvimento dos alunos em realidades e metodologias de trabalho diversificadas. - Otimização das práticas pedagógicas através da avaliação formativa e contínua. - Realização de reuniões de reflexão e avaliação (reuniões conselho de turma/grupo, reuniões de avaliação trimestral/semestral reuniões de conselho escolar). - Implementação, monitorização e avaliação das Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão Universais (Educação Inclusiva e Psicologia). - Monitorização constante dos resultados dos alunos (avaliação diagnóstica e contínua). - Envolvimento das crianças/alunos na análise do seu progresso educativo (autoavaliação). - Articulação e contextualização das orientações curriculares na prática pedagógica com os alunos. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O trabalho cooperativo e interdisciplinar entre os docentes. - Pouca auscultação dos Encarregados de educação nas propostas de melhoria. - Práticas pedagógicas pouco articuladas com as necessidades de aprendizagem dos alunos – diferenciação pedagógica. - Pouco envolvimento de todos os docentes na execução do plano de autoavaliação, com distribuição de tarefas, além da equipa nomeada pelo conselho escolar. - Inexistência de um relatório final de avaliação comparativo entre a avaliação externa e interna dos alunos. - Pouco envolvimento dos alunos nas planificações curriculares. - Incrementar uma cultura de aprendizagem, em que esta seja mais valorizada e os alunos se identifiquem com esses saberes.

CRITÉRIO 5: GESTÃO DOS PROCESSOS DE MELHORIA E MUDANÇA

Subcritério 5.2

Conceito: como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus atores e outras partes interessadas.

A avaliação deve evidenciar a forma como a organização desenvolve a oferta educativa através do envolvimento da comunidade educativa.

<p>Indicadores:</p> <p>a) Envolver as crianças/alunos e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos e respetiva divulgação.</p> <p>b) Envolver a comunidade escolar na conceção e desenvolvimento de canais e fontes de informação.</p> <p>c) Definir no Regulamento Interno normas e critérios, envolvendo direitos e deveres para uma boa organização e gestão.</p> <p>d) Assegurar informação adequada e rigorosa, bem como assistência e apoio às crianças/alunos.</p> <p>e) Promover mecanismos de acessibilidade na organização (horários e documentos em formato eletrónico e papel).</p>	<p>Iniciativas/Evidências:</p> <p>a) Participação no processo de preenchimento dos inquéritos sobre a preferência e expectativa referentes à oferta educativa.</p> <p>Implementação de práticas experimentais e metodologias ativas de aprendizagem com os alunos.</p> <p>Diversificação de estratégias de aproximação à comunidade através de oferta educativa variada.</p> <p>b) Promoção de canais de informação/comunicação que permitam o envolvimento das famílias no processo educativo (Moodle, Dropbox, Drive, Place miúdos, Webex, WhatsApp, Facebook, emails, informações em formato papel), reuniões, atendimento aos encarregados de educação e encontros pontuais.</p> <p>c) Todos os anos a escola procede à revisão e reajustamento do regulamento Interno, caso seja necessário, para melhoria da gestão e organização.</p> <p>d) As normas do Regulamento Interno da escola são divulgadas e aplicadas (evidência constatada no inquérito de autoavaliação aos Docentes com 83%).</p> <p>e) e) A escola informa os pais/encarregados de educação sobre todo o serviço educativo através de vários canais de informação.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A oferta educativa contribui para a melhoria do desenvolvimento global dos alunos/crianças. - As atividades desenvolvidas/dinamizadas vão ao encontro das expectativas dos alunos/crianças. - Os pais/encarregados de educação são incentivados a participar na vida da escola, nos projetos/atividades e nas festividades. - A escola desenvolve a sua ação de modo a que todas as crianças se sintam integradas. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulamento Interno necessitando atualização. - O trabalho cooperativo/interdisciplinar incipiente e a comunicação entre docentes pouco eficaz. - Distribuição das tarefas pelo pessoal não docente. - Incrementar o relacionamento entre todos os elementos da comunidade educativa (professores, funcionários, alunos e pais).

CRITÉRIO 5: GESTÃO DOS PROCESSOS DE MELHORIA E MUDANÇA

Subcritério 5.3

Conceito: como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus atores e outras partes interessadas.

A avaliação deve evidenciar a forma como a organização planeia e gere a modernização e a inovação.

Indicadores:

- a) Monitorizar permanentemente os indícios internos de forma a promover a modernização e inovação.
- b) Analisar os riscos e identificar os fatores críticos de sucesso.
- c) Definir o processo de mudança/melhoria eficientemente, planificando de acordo com as características dos alunos.
- d) Envolver/debater com todos os parceiros e associações representativas, as mudanças planeadas e em execução.
- e) Mobilizar recursos humanos e materiais necessários para estabelecer o processo de mudança.
- f) Avaliar e conduzir os processos de mudanças.

Iniciativas/Evidências:

- a) O conselho escolar faz a análise e reflexão sobre as práticas educativas por forma a adequar as estratégias de ensino.
Participação no Projeto Piloto da Flexibilidade Curricular de forma a promover as aprendizagens mais significativas.
Implementação da Flexibilidade Curricular como estratégia para a promoção do sucesso educativo e escolar, tendo em conta os domínios de articulação curricular.
- b) A escola implementa a diferenciação pedagógica nas suas atividades determinando os seus objetivos e estratégias segundo os níveis de dificuldade.
- c) Elaboração, implementação e avaliação das planificações, metodologias, estratégias de forma a adequá-las às crianças/alunos.
- d) Envolvimento de toda a comunidade educativa e de outras entidades nos projetos e atividades inovadoras através de parcerias, reuniões e contactos, formalmente e informalmente.
- e) Participação da escola em várias ações de sensibilização e formação, projetos (Eco-Escolas, Empreendedorismo, Escola Tecnológica, Prevenção Rodoviária), visitas de estudo (culturais, desportivas), intercâmbios (interescolares, Erasmus), parcerias (autarquias, paróquia etc).
- f) Preenchimento de grelhas de monitorização e de verificação, elaboração de relatórios de avaliação dos projetos desenvolvidos, registos em atas, avaliação do PAA e do PEE, Relatório de Plano de Melhoria em conformidade com as conclusões da equipa inspetiva.

Pontos fortes: <ul style="list-style-type: none">- A escola desenvolve projetos e parcerias para a melhoria das aprendizagens.- A escola promove a participação das crianças/alunos em oportunidades de aprendizagens diferenciadas e inovadoras.- Participação da escola em diferentes Projetos inovadores (Projeto Piloto da Flexibilidade Curricular, Projeto Erasmus, Projeto Eco - Escolas, Projeto da Prevenção Rodoviária, Empreendedorismo, Escola Tecnológica, Semana Regional das Artes).	Aspetos a melhorar: <ul style="list-style-type: none">- O envolvimento dos pais/ encarregados de educação nos projetos e atividades e no acompanhamento no processo educativo dos seus educandos.- A articulação curricular, no que se refere à participação nos projetos interdisciplinares.- Inexistência do Plano Curricular de Escola (PCE) constituindo-se como um documento estratégico da escola a par do PEE.
--	--

CRITÉRIO 6: GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATORES

Subcritério 6.1

- Avaliar a satisfação dos atores escolares. Medição das perceções. (SE-1:a/b/c e 2:a), (EE-1:a), (CO-3:b/d), (LI-1:a/b e 4:c), (GS-1, 2 e 3:a)

Conceito: que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

A avaliação deve ter em conta os resultados que a organização atingiu com os seus esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes, através de resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.

Indicadores:

a) **Resultados relativos à imagem global da organização:**

A imagem global da instituição de ensino e formação (por exemplo, os seus resultados e impactos, capacidade para inovar e melhorar, reputação, níveis de exigência, clareza da informação prestada, sociabilidade, atitude do pessoal docente, abertura, vontade de ouvir e dar orientação, etc.).

Iniciativas/Evidências:

a) Tendo como meio de verificação os inquéritos realizados aos diferentes atores escolares e aos EE, podemos medir as perceções relativas à imagem global da organização, que reflete o grau de eficácia e eficiência global da organização escolar.

Assim sendo e perante os EE:

- O atendimento e apoio prestados pelos serviços administrativos são adequados (91%);
- O seu educando revela satisfação pelo ambiente escolar (87,4%);
- O atendimento e apoio prestados pelas assistentes operacionais são adequados (85,9%);
- O atendimento e apoio prestados pelos serviços administrativos são adequados (91%);
- Os serviços do refeitório são adequados (79,4%);
- A escola fornece informação suficiente sobre as aprendizagens e atividades do seu educando? (92,3%);
- A Liderança/Direção da escola tem uma orientação estratégica e planeamento adequados (80,7%);
- A Direção gere de forma adequada situações de conflito/indisciplina (69,2%);
- Os Pais/EE são motivados a participar na elaboração do projeto educativo (inquéritos, reuniões, etc.) (71,8%);
- A escola fornece informação suficiente sobre as aprendizagens e atividades do meu educando (92,3%);
- A escola apresenta um ambiente tranquilo e seguro (71,8%);
- A escola apresenta segurança a nível de higiene e limpeza (97,5%).

<p>b) Resultados ao nível das qualificações académicas e resultados obtidos:</p>	<p>Quanto ao nível do Pessoal Não Docente, estes consideram que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A escola apresenta bons níveis de higiene (91,7%); - Há lugar à tomada de decisão e que o PND é ouvido e tido em consideração (83,4%); - O órgão de gestão orienta os seus funcionários para a missão da escola (100%); - Existe iniciativa da direção para estabelecer a coesão entre os seus funcionários (91,7%); - Os diferentes serviços existentes na escola estão bem organizados e distribuídos (91,7%); - O atendimento e apoio prestados pelos serviços administrativos são adequados (91,7%); - A escola transmite um bom ambiente de segurança (91,7%); <p>Relativamente aos alunos/crianças, estes referem que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - São bem atendidos no refeitório (88,9%); - No recreio, os funcionários apoiam os alunos sempre que necessário (78,9%); - Gostam da forma como as atividades são desenvolvidas na escola (98,9%); - Se sentem bem e seguros na escola (93,3%); <p>No concerne ao pessoal docente este considera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A diversidade e oferta educativas existentes nas atividades de enriquecimento curricular são adequadas e suficientes (96,7%); - É realizada uma articulação e contextualização das orientações curriculares nas práticas pedagógicas com os seus alunos (100%); - O órgão de gestão possui visão estratégica (93,3%); - O órgão de gestão orienta os seus funcionários para a missão da escola (93,3%); - O PEE e o PAA são adequados ao planeamento estratégico da escola (100%); - São envolvidos os vários atores educativos no processo de autoavaliação da escola e nos planos de melhoria (93,3%). <p>b) No que se refere aos resultados e qualificações académicas obtidos pelos alunos, a grande maioria dos Encarregados de Educação (94,9%) e tendo em conta</p>
---	---

Níveis de qualificações e resultados obtidos (competências adquiridas), adequação de perfis aos atuais requisitos e processos de qualidade de ensino e formação (por exemplo: inovações educativas; abordagem pedagógica; instrução diferenciada; coerência da informação; transparência dos objetivos didáticos e critérios de avaliação; orientação profissional para os alunos (reorientação); qualidade na preparação de futuras carreiras; prevenção do abandono.

os recursos disponíveis, os processos e as práticas pedagógicas aplicados e o meio envolvente, consideram-se bastante satisfeitos com o trabalho da escola e dos seus profissionais. Estes destacam ainda pela positiva, que os bons resultados dos alunos refletem também a muito boa relação e a comunicação fluida que existe entre as famílias e a escola. Assim sendo e satisfeitos com a escola, os pais elogiam e recomendam-na a familiares e amigos (91,5%), já os alunos referem uma satisfação global de 98,9%. Constatou-se que no ano letivo 2018/2019 o desempenho académico dos alunos nas disciplinas nucleares foi de 88%, em 2019/2020 subiu um ponto percentual (89%), mas o aumento mais significativo (96%) foi em 2020/2021 e no último ano (2021/2022) o desempenho académico fixou-se em 98%. Com isto chegou-se à conclusão de que a média dos quatro anos foi de 92,75%. Assim, a meta: “Melhorar o desempenho académico ao longo do ano, pelo menos em 80% dos discentes”, foi superada. No que se refere à meta: “Garantir anualmente uma taxa de sucesso escolar tendente aos 100%”, verificou-se que o sucesso escolar foi tendente ao pretendido.

c) Resultados relativos à qualidade dos processos de ensino e formação:

Diferenciação de serviços na instituição, relacionada com as diferentes necessidades dos alunos (por exemplo, género, idade, capacidades, etc.), Resultados relativos à qualidade dos serviços de apoio, tais como bibliotecas/cantinas, instalações, edifícios e equipamento, tecnologias de informação e comunicação (TIC), etc.

c) Quanto ao nível de satisfação relativo à qualidade dos processos de ensino e a adaptação desses processos às necessidades e expectativas dos alunos e pais, 92,3% dos EE afirma que estão satisfeitos com a informação sobre as aprendizagens e atividades do seu educando, com a qualidade dos processos e práticas, concordando com os mesmos e com a sua adoção pelos profissionais. Já no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados e disponibilizados pela organização escolar, os Encarregados de Educação identificam-se e estão satisfeitos com a sua prestação e funcionamento. No que concerne aos diversos serviços de apoio os Encarregados de Educação estão satisfeitos com o atendimento: apoio e atendimento prestados pelas assistentes operacionais (85,9%) e atendimentos e apoio prestados pelos serviços administrativos (91%). Já por parte do pessoal não docente afirmam que o atendimento e apoio prestados pelos serviços administrativos são adequados (91,7%) e que os diversos serviços existentes na escola estão bem organizados e distribuídos (91,7%). No questionário aos

	<p>docentes, estes indicam que os serviços de refeitório e cozinha são considerados bons (90% e 86,7% respetivamente) e que os serviços administrativos funcionam muito bem (96,7%). Por sua vez, os profissionais da escola, na sua grande maioria (96,7%) consideraram os serviços administrativos da escola e outros de apoio aos alunos e família, como um ponto forte da instituição, ajudando e contribuindo para a boa imagem global da escola. Além do mais, a grande maioria dos inquiridos demonstrou satisfação pelo ambiente de higiene e segurança da escola. (Inquéritos triangulados 96% - Segurança e Higiene).</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento entre todos os atores escolares e os Encarregados de Educação; - Cultura de sucesso académico e de responsabilidade; - Boa comunicação interna e externa; - Apoio das famílias; - Gestão organizacional e administrativa; - Cultura de abertura e transparência; - Bom ambiente de segurança e higiene. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão de conflitos; - Cultura de colaboração e apoio mútuo; - Envolvimento e participação dos EE nos documentos estruturantes da escola; - Instrumento de recolha de informação relativo aos alunos com medidas diferenciadoras; - Mais apoio nos recreios; - Cultura de responsabilidade individual e coletiva; - Os serviços do refeitório.

CRITÉRIO 7: IMPACTO NA SOCIEDADE

Subcritério 7.1

- Desempenho social da organização. Medição das percepções. (RS-2:b e 3:a/b), (GS-1:a; 2:a; 3:a)

Conceito: que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério mede o impacto na sociedade da atuação do organismo fora do âmbito da sua atividade principal ou competências específicas atribuídas por lei.

A avaliação deve evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos ao desempenho social da organização.,

Indicadores:

a) **Resultados relativos à percepção global das pessoas com:**

- √ A imagem (auto-percepção) e o desempenho global da instituição (para a sociedade, alunos e outras partes interessadas).
- √ O grau de envolvimento dos colaboradores nas atividades extracurriculares da instituição.
- √ O envolvimento das pessoas na instituição, o processo de tomada de decisão e a consciencialização da sua missão, visão e valores.

Iniciativas/Evidências:

a) **Os resultados das auscultações feitas aos EE**

demonstraram que a escola registou um elevado nível de satisfação global por parte dos inquiridos, tendo a instituição um elevado desempenho a vários níveis:

- No atendimento e apoio prestados pelos serviços administrativos (91%);
- No fornecimento de informação sobre as aprendizagens e atividades do seu educando (92,3%);
- Na satisfação do ambiente escolar/escola para o seu educando (71,8%);
- No atendimento e apoio prestados pelas assistentes operacionais (85,9%);
- Na tranquilidade e segurança com o ambiente escolar (71,8%);
- Na segurança a nível de higiene e limpeza (97,5%);
- Nos serviços de refeitório (79,4%);
- No elogio e recomendação da escola junto de outras famílias e amigos (82,5%);
- Na preocupação da escola de integrar o meio envolvente (85,9%).

Quanto à perspetiva dos alunos, estes consideram que:

- Existe bem-estar e segurança na escola (93,3%);
- Há apoio dos funcionários no recreio (78,9%);
- Há interesse pelas atividades desenvolvidas na escola (98,9%).

Relativamente à perspetiva dos docentes foram de opinião que:

- Há qualidade nos processos de ensino/aprendizagem (96,7%);
- O funcionamento dos serviços de refeitório é eficaz (90%);

<p>b) Resultados relativos à percepção da liderança e aos sistemas de gestão:</p> <p>A capacidade da gestão de topo para dirigir a instituição (por exemplo, fixação de objetivos, alocação de recursos, avaliação do desempenho global da instituição, estratégia na gestão de recursos humanos, etc.).</p> <p>c) Resultados relativos à satisfação com às condições de trabalho:</p> <p>O clima de trabalho (por exemplo, como lidar com conflitos, reclamações ou problemas pessoais) e a cultura geral da instituição;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe adequação dos serviços da cozinha (86,7%); - Há bom funcionamento dos serviços administrativos (96,7%); - A escola apresenta segurança e higiene (96,7%) e tranquilidade com ambiente de segurança (96,7%); - A escola tem boa imagem pública na comunidade local (100%), participando ativamente e de forma impactante no desenvolvimento da comunidade local (96,7%). <p>Quanto ao pessoal não docente, estes consideram que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A escola apresenta níveis de higiene (91,7%); - Existe organização e distribuição dos diferentes serviços na escola (91,7%); - Há adequação no atendimento e apoio prestados pelos serviços administrativos (91,7%). <p>b) Quanto aos resultados relativos às percepções da liderança e sistemas de gestão, os inquiridos, na sua grande maioria (92,2%), afirmaram que a liderança/direção da escola possui uma adequada orientação estratégica para a organização escolar, que passa pela implementação de uma boa visão estratégica de manutenção das infraestruturas (93,9%), por um envolvimento e participação dos EE no desenvolvimento de planos de melhoria/projetos da escola (85,7%) e por uma eficaz gestão de situações de conflito entre os vários atores escolares (85,7%).</p> <p>c) No que diz respeito aos resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho, os atores escolares consideram existir um bom relacionamento entre todos os profissionais e alunos. Segundo o pessoal não docente, a transmissão de um ambiente seguro na escola (100%) é fundamental para um ambiente de segurança e bem-estar entre todos. Já os EE consideram que há tranquilidade e segurança no ambiente escolar (87,4%), boa segurança a nível de higiene e limpeza (97,5%) e satisfação do ambiente escolar/escola para o seu educando (87,4%). Na opinião dos alunos, estes consideram haver bem-estar e segurança na escola (93,3%). No que se refere aos docentes inquiridos foi constatado que há segurança e higiene da escola (96,7%) e há tranquilidade e segurança no ambiente escolar (96,7%).</p>
--	--

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevado nível de satisfação global da escola. - Bom ambiente entre os atores escolares e os EE. - Boas perceções relativamente aos resultados da liderança e organização da escola. - Satisfação com as qualificações académicas e resultados obtidos. - Qualidade dos processos de ensino e formação. - Reconhecimento social da instituição quanto à sua transparência e imagem pública. - Envolvimento da comunidade educativa e dos EE nos vários projetos desenvolvidos ao longo do ano, como atestam os respetivos relatórios de avaliação. - Boas condições de trabalho: Infraestruturas, cultura relacional e recursos materiais. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias na gestão de recursos humanos e espaços físicos. - Cultura organizacional.
---	---

CRITÉRIO 7: IMPACTO NA SOCIEDADE

Subcritério 7.2

- Desempenho ambiental da organização. (RS-2:b e 3:a/b), (CO-1:b), (CR-1:b/c e 2:a/b), (LI-1:a)

Conceito: que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional. Este critério mede o impacto na sociedade da atuação do organismo fora do âmbito da sua atividade principal ou competências específicas atribuídas por lei.

A avaliação deve evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos ao desempenho ambiental da Escola.

Indicadores:

Ambientais

- a) Adoção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia e água).
- b) Utilização de materiais reciclados/redução dos desperdícios.

Iniciativas/Evidências:

Ambientais

- a) A escola participou ao longo destes quatro anos no programa Eco-Escolas com bons resultados nos comportamentos e atitudes de todos os atores escolares, o que levou a uma performance ambiental notável ao nível da poupança de energia, de água, da separação e reutilização dos resíduos sólidos e da agricultura biológica. Pelo que recebemos, ao longo de cada um dos 4 anos, o Galardão do Programa – Bandeira Eco-Escolas.
- b) No âmbito do Programa Eco-Escolas, e seguindo um dos temas obrigatórios, os resíduos sólidos, a escola continua a fazer um grande esforço na formação e educação dos alunos, professores, funcionários e EE, no sentido de apoiar e promover atitudes e projetos ambientais

c) Grau de compromisso com padrões ambientais.

Indicadores relativos à colaboração, motivação, desempenho individual

a) Preocupação da instituição na motivação e no envolvimento no meio envolvente.

sustentáveis. Ao longo dos últimos anos a escola tem vindo a receber o “Certificado Ouro” da Câmara Municipal do Funchal, por termos realizado um bom trabalho na separação dos resíduos sólidos. Além disso, foi nossa preocupação, a par da separação, produzir menos resíduos e reutilizar os mesmos, através da realização de trabalhos de expressão plástica; da participação em diversos concursos de caráter ecológico (regional e local).

c) O nosso grau de compromisso com os padrões ambientais é assumido desde a inscrição no Programa Eco-Escolas. A escola promoveu um grande número de atividades de caráter ambiental, ao longo destes 4 anos. De referir que no 1º ano (2018/2019) realizaram-se 21 atividades pelo que a meta “Dinamizar 3 atividades de caráter ambiental por grupo/turma em cada ano, aumentando uma atividade por cada ano de vigência do projeto.” foi atingida por um grupo e superada pelos restantes grupos e turmas do 1º Ciclo. De realçar que o número de atividades diminuiu para 15, nos anos 2019/2020 e 2020/2021, devido à situação pandémica. Constatou-se que no ano 2019/2020 a meta não foi atingida nas turmas dos 1º/2º anos de escolaridade, pois o número de atividades realizadas foi inferior ao indicado na meta referida anteriormente. No ano 2021/2022 foi notório o aumento, pois realizaram-se 20 atividades, pois a abertura das restrições pandémicas permitiu que este aumento se verificasse. A escola teve tendência a melhorar os índices temáticos e o índice global referentes aos comportamentos sustentáveis e ambientais. Este último ano, comparativamente ao ano letivo 2020/2021 (88,11%), melhorámos o Índice para 90,82%. De referir que o resultado global de 2020/2021 foi de 85,19% com um aumento para 89% em 2021/2022.

Indicadores relativos à colaboração, motivação, desempenho individual

a) A escola tem desenvolvido estratégias de aproximação à comunidade e é perceptível na maioria dos docentes inquiridos (96,7%). No que concerne ao incentivo à participação dos pais/encarregados de educação na vida da escola, nos projetos e nas festividades que esta organiza, tendo em vista a melhoria das aprendizagens, os docentes concluíram que os pais/encarregados de educação participaram ativamente (73,3%). Do ponto de vista dos encarregados educação, estes referiram que o incentivo da participação dos mesmos na vida da escola e

<p>b) Desempenho individual e coletivo (por exemplo, taxas de resposta aos inquéritos ao pessoal, número de propostas de inovação, participação em grupos internos de discussão).</p> <p>c) Nível de envolvimento em atividades de melhoria.</p> <p>d) Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.</p>	<p>na tomada de decisões teve alguma intervenção (84,3%). Foi notória a motivação dos alunos na participação em projetos desenvolvidos pela escola e outros promovidos a nível regional, pois as respostas afirmativas à questão: “Gostas de participar nos projetos?” foi de 100%. A motivação e o envolvimento individuais das pessoas nos projetos e atividades da escola têm sido um ponto fulcral no desenvolvimento e construção do sucesso educativo. Assim, as pessoas empenharam-se na realização das tarefas que lhes foram atribuídas, chegando mesmo a colaborar quando não foram solicitadas para tal. Os profissionais e os EE sabem que o trabalho colaborativo e os projetos partilhados são geradores de mais aprendizagem, melhorando desta forma a imagem global da escola.</p> <p>b) Relativamente ao desempenho individual e coletivo aferiu-se que 50% dos docentes foram da opinião que existe sempre trabalho cooperativo e interdisciplinar entre os mesmos, no entanto outros 43,3% dos inquiridos tenham referido que só quase sempre existe trabalho cooperativo e interdisciplinar. Já na opinião dos encarregados educação na envolvimento dos mesmos nos projetos e/ou atividades a percentagem foi de 60,2%. No que concerne ao Pessoal não docente, três quartos (75%) são de opinião que existe trabalho cooperativo entre os mesmos.</p> <p>c) Denota-se também um envolvimento das pessoas nos projetos de melhoria, aos mais variados níveis, desde as práticas educativas, no trabalho colaborativo, na troca de experiências, na partilha de conhecimentos e recursos e nos projetos inovadores em parceria com a comunidade.</p> <p>d) Os níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação têm sido incrementados, com a utilização de plataformas de avaliação, registo das atividades e assiduidade, utilização da Drive e a Dropbox para troca e partilha de informação, o correio eletrónico para receção de correspondência de interesse, o <i>síte</i> da escola e o blog para partilha de boas práticas e de informação com a comunidade educativa e local, etc. Aquando da pandemia do COVID 19 foram utilizadas outras ferramentas digitais, nomeadamente a plataforma Teams, o Moodle, o Webex e o Zoom. Para participar no programa Eco Escolas utilizou-se a plataforma ABAE. Para a participação no programa Erasmus+ utilizaram-se as ferramentas Mobility</p>
---	--

	<p>Tool e a School Education Gateway onde se fez a gestão de todo o processo, a implementação, a monitorização e a mobilidade do pessoal docente e ainda a gestão financeira do projeto.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <p>Ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma consciência ambiental. - Reutilização e reciclagem de materiais. - Manutenção da horta biológica. - Reconhecimento externo da escola pelas suas práticas de Educação Ambiental. - Recebimento de vários prémios e certificados de qualidade. - Reconhecimento com o grau ouro no certificado de separação de resíduos sólidos. <p>Relativos à colaboração, motivação e desempenho individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bom nível de participação em projetos. - Nível razoável de colaboração e entreaajuda. - Bom nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação no trabalho diário. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <p>Ambientais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar o índice dos temas do Programa Eco Escolas. - Promoção de mais e melhores atividades de educação ambiental. - Envolvimento dos EE no Processo de aprendizagem dos alunos. - Inexistência de ações de sensibilização para os EE; - Consumo energético e de água. - Brigadas Verdes de monitorização. <p>Relativos à colaboração, motivação e desempenho individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhorar e motivar o trabalho colaborativo. - Promoção da cultura de partilha de experiências e práticas. - Envolvimento das pessoas para a melhoria institucional. - Fomentar mais formação nas TIC, para colmatar algumas lacunas.

CRITÉRIO 8: RESULTADOS DO DESEMPENHO FINAL

Subcritério 8.1

- Concretização dos objetivos do PEE.

Conceito: que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou atividade principal, quanto a objetivos específicos e metas definidas e quanto à satisfação das necessidades e expectativas dos alunos e Encarregados de Educação.

A avaliação deve considerar os resultados atingidos pela organização relativamente a realização dos objetivos.

Indicadores:

Resultados Externos:

- a) Grau de cumprimento dos objetivos em termos de resultados e de impacto na sociedade.

Iniciativas/Evidências:

Resultados Externos:

- a) Relativamente ao cumprimento dos objetivos e metas traçados no PEE importa referir os seguintes resultados:

Quanto ao Objetivo A-1: Otimizar os resultados escolares, todas as metas definidas foram atingidas e algumas superadas largamente. Assim, quanto ao desempenho académico dos alunos por disciplina, podemos afirmar que foi evoluindo positivamente desde os 88% no primeiro ano, atingindo 98% no último ano de vigência do PEE. Acrescente-se que, se virmos os valores do desempenho dos alunos por disciplina, verificamos uma variabilidade entre as disciplinas de português e matemática.

Relativamente à taxa de transição, - Taxa de sucesso escolar tendente aos 100% - somente nos dois primeiros anos de vigência do PEE se registaram retenções, duas no ano 2018/19 e uma no ano 2019/20. Assim a taxa de sucesso académico nos 4 anos é de 99,35%, considerando a meta atingida.

Ainda nos resultados do desempenho académico importa realçar e comparar a média dos resultados internos por disciplina com a média dos resultados externos/provas de aferição unicamente do ano letivo 2018/2019, uma vez que só temos resultados de análise deste ano. Nas disciplinas de Português, Matemática e Estudo do Meio os alunos tiveram resultados positivos na avaliação externa, ainda que tenham sido inferiores à média interna da escola por disciplina.

No entanto, quando comparamos os resultados da avaliação externa dos alunos com a média nacional notamos que no Português a média da escola foi superior à média nacional; na Matemática e Estudo do Meio a média da escola foi ligeiramente inferior à média nacional. Nos anos subsequentes não possuímos dados da avaliação externa que permitam avaliar os resultados.

No referente ao incentivo do ensino prático e experimental, 3º meta deste objetivo, registámos que esta foi largamente superada, no entanto, com um ligeiro decréscimo nos dois anos da pandemia.

No respeitante ao Objetivo A-2, - Promover a utilização das TIC nas práticas educativas – a escola e os seus profissionais aumentaram anualmente a utilização dos meios tecnológicos e digitais na organização, planificação, divulgação, lecionação e avaliação das práticas pedagógicas, bem como na gestão escolar, como se pode verificar na grelha de verificação do PEE. Note-se que durante o período pandémico e no confinamento, a escola incrementou grandemente a utilização dos recursos tecnológicos e das tecnologias de comunicação e informação para trabalhar e comunicar com os alunos e os encarregados de educação no E@D. Consideramos, portanto que a meta foi atingida.

Já no que concerne ao objetivo A-3, que equaciona garantir a participação das crianças/alunos nas oportunidades de aprendizagem diferenciada, refira-se que a escola assegurou a promoção de oportunidades de aprendizagem diferenciada a todos os alunos, no entanto durante os 4 anos de vigência do PEE, estas foram decrescendo, quando comparadas como 1º ano do ciclo avaliativo. Pelo que a meta 3.1, que previa um aumento das atividades de 2,5% ao ano, não foi atingida. Este decréscimo das atividades de diferenciação deveu-se grandemente às restrições e condicionamentos próprios da situação pandémica, tais como a redução da oferta destas atividades pelos parceiros e colaboradores externos e pelos períodos de quarentena das turmas e por fim devido à aplicação do E@D. Ainda analisando este objetivo, no que respeita à meta 3.2, esta foi superada, pois conseguimos sempre uma participação dos alunos superior a 90% em todas as atividades. Dos dados

recolhidos pelos inquiridos e através da triangulação das opiniões dos diversos atores (Profs, alunos e EE.) verificamos que existe um consenso no que se refere à qualidade e diversidade das atividades de diferenciação pedagógica com uma média de respostas de 93,6%. Por fim, podemos ainda referir que a participação da escola no projeto piloto da Flexibilidade curricular no 1º ano deste quadriénio veio potenciar e promover o número de atividades/projetos deste carácter.

Relativamente ao objetivo B- 4 - Desenvolver nas crianças/ alunos uma cultura de cidadania e participação ativa – constatámos, seguindo a estratégia de educação para a cidadania e desenvolvimento e ainda verificando a meta de realização de 3 projetos/apresentações anuais, que esta foi largamente superada. Apurámos que no primeiro ano de vigência do PEE cada turma realizou uma média de 8 projetos/apresentações por ano. Contudo ao longo do quadriénio esta média teve um ligeiro decréscimo para 6 atividades/apresentações durante os dois anos da pandemia, tendo um acréscimo neste último ano para 7,5. Referenciamos, ainda, neste ponto que a realização deste tipo de projetos é uma prática comum e uma estratégia de trabalho seguida por todos os professores, sendo que estas atividades são bastante valorizadas tanto pelos alunos como pelos EE.

Chegados ao objetivo ao objetivo B-5 – Potenciar a educação ambiental – a escola segue um bom nível de realização de atividades neste âmbito, uma vez que participa desde 2014 no Programa Eco-Escolas. Assim tendo por meta a realização de 3 atividades de carácter ambiental por Grupo/Turma no primeiro ano e aumentando uma atividade por cada ano de vigência do PEE, concluímos que a meta não foi atingida unicamente no ano letivo 19/20 pelas turmas do 1ªA, 2ªA e 3ªA, devido ao E@D em que os alunos estiveram em casa e estas atividades foram mais difíceis de realizar. Ainda neste ano letivo, todas as outras turmas superaram a meta. Já no que concerne aos restantes anos deste período avaliativo, as turmas na sua totalidade superaram largamente a meta. Podemos referir finalmente que esta área da educação ambiental é um ponto forte da escola, tendo em conta todas as

atividades e projetos que a escola desenvolve. Consultando os resultados das auditorias ambientais realizadas à escola, no âmbito do Programa Eco-Escolas, denotamos que os índices dos resultados dos temas de base (Água/Energia e Resíduos Sólidos) tiveram sempre uma progressão positiva – 82,48% no ano letivo 18/19 e 90,82% neste último ano. Os índices dos resultados globais também seguiram a mesma tendência positiva – 78,74% no 1º ano e 89% no último. Quanto ao objetivo B-6 – que se refere à participação dos Encarregados de Educação/ Família na vida escolar, podemos dizer relativamente à meta 6.1: pelo menos 70% de familiares participam em eventos escolares, aumentando em 2,5% em cada ano de vigência do projeto, que nos dois primeiros anos a meta foi grandemente superada, no entanto ressalve-se que a partir do final do segundo período do ano letivo 19/20, devido à situação pandémica e ao período de confinamento, as atividades letivas foram desenvolvidas segundo a modalidade E@D, pelo que a frequência e as atividades em que as famílias participaram foram diminuindo. Note-se a este ponto que a escola promoveu, no entanto, canais de comunicação alternativos e interação com as famílias através de várias plataformas – Moodle e Webex Cisco, entre outros.

Nestes dois últimos anos de vigência do PEE e apesar de termos voltado ao ensino presencial, houve a necessidade de seguir as diretrizes do IASAÚDE, no sentido de conter a transmissibilidade da Covid-19, pelo que não conseguimos atingir a meta traçada.

Chegados à meta 6.2 – pelo menos 80% dos EE participam ativamente na tomada de decisões e no processo educativo dos educandos, aumentando 2,5% em cada ano – importa referir que a meta na globalidade da escola foi superada em todos os anos letivos, contudo houve algumas turmas que pontualmente não conseguiram atingir a meta.

Relativamente ao objetivo B-7 e à sua meta – Promover parcerias e projetos com entidades externas, meta 7.1: realizar 6 parcerias/projetos/protocolos e outras iniciativas, podemos concluir que a meta foi largamente superada, ainda que tenhamos reduzido o número de parcerias e protocolos com entidades externas desde o primeiro ano de vigência do PEE. Esta constatação

<p>b) Melhoria da qualidade das práticas educativas e do serviço.</p> <p>c) Resultados de inspeções e auditorias.</p>	<p>sustenta-se na situação pandémica e na oferta de serviços e atividades por parte das entidades externas. Por fim, analisamos agora o último dos objetivos do PEE, C-8 – Promover e incentivar a atualização de conhecimentos, em que a meta foi: Pelo menos 80% dos docentes e não docentes participam numa ação de formação/sensibilização ou palestras aumentando 2,5% ao ano. Desta feita podemos dizer que a meta foi largamente superada, todos os profissionais da escola fizeram a atualização dos conhecimentos e qualificações profissionais. Refira-se a participação de 8 elementos da escola em 3 cursos estruturados no estrangeiro, no âmbito do programa Erasmus+ e a importância do Plano de Desenvolvimento Europeu como plano estratégico de formação da escola.</p> <p>b) Após a análise aos inquéritos ao pessoal docente, pessoal não docente e EE, podemos verificar que existe um bom grau de satisfação relativamente à qualidade das práticas educativas, dos diferentes serviços prestados e do funcionamento da organização escolar. Para alcançar esta melhoria procedeu-se à implementação de medidas de promoção do sucesso educativo dos alunos e ao incentivo à participação e envolvimento dos Pais/EE na vida escolar e na tomada de decisões. Estas medidas refletiram-se no bom desempenho académico dos alunos ao longo destes anos letivos. Constatamos ainda que existe uma boa imagem pública da escola na comunidade local, com uma participação ativa e impactante no desenvolvimento da mesma.</p> <p>c) A nossa escola foi selecionada para uma auditoria no âmbito do Projeto “Desenvolvimento das Aprendizagens”. Ao longo deste processo todos as dimensões da nossa instituição foram analisadas e avaliadas assim como os documentos estruturantes que o suportam. Com esta ação de avaliação formativa externa foram identificados os aspetos mais conseguidos pela nossa instituição e também alguns aspetos que carecem de melhoria, nos seguintes domínios: Liderança, Visão e Estratégia, Ação Educativa e Aprendizagens e Resultados Escolares. Tendo por base o relatório produzido pela equipa inspetiva e a nossa visão acerca do caminho que</p>
---	--

<p>d) Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade.</p> <p>Resultados Internos:</p> <p>a) Evidências da participação de todas as partes interessadas na organização.</p>	<p>queremos alcançar, procedeu-se a elaboração do Plano de Melhoria onde se propõe introduzir melhorias significativas nos domínios referidos.</p> <p>d) Ao longo dos quatro anos, a escola foi distinguida com vários prémios e menções honrosas pela sua participação em diferentes concursos divulgados por várias instituições externas à escola, tais como: a Câmara Municipal da Funchal, o ABAE, a Junta Freguesia do Monte, a Delta Cafés e Associação Raquel Lombardi. Na área ambiental, a escola foi reconhecida com vários prémios a nível local, regional, nacional e internacional com destaque para o certificado de elevada qualidade e o 2º prémio ao nível nacional relativamente às pequenas hortas bio, no âmbito do Programa Eco-Escolas. No que diz respeito às boas práticas ambientais a nossa escola foi reconhecida internacionalmente com a vinda de professores participantes do projeto Erasmus do curso dinamizado pela Empresa 21 Knowlegde unipessoal “Outdoor Educational in the context 21th skills”, que apresentaram as boas práticas desenvolvidas nas suas escolas. Na área das novas tecnologias a escola foi distinguida com o Selo de escola tecnológica e inovadora. A atribuição destes prémios reflete o bom trabalho desenvolvido na escola ao longo destes anos letivos.</p> <p>Resultados Internos:</p> <p>a) As evidências da participação de todas as partes interessadas na escola estão presentes nos relatórios de avaliação de cada atividade/projeto, bem como nos documentos estruturantes da escola. O nível de participação pode ser considerado de muito bom, dado os resultados e as metas atingidas e fixadas para cada objetivo delineado e segundo ainda as respostas registadas pelos atores escolares nos inquéritos. Veja-se assim que quanto à participação e envolvimento dos EE na vida escolar, registámos uma média global dos 4 anos de cerca de 75%, quando triangulada a informação recolhida através dos inquéritos e das</p>
---	--

<p>b) Evidências da melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e processos.</p>	<p>grelhas de verificação. Quanto ao nível de envolvimento dos alunos este foi sempre equacionado como uma premissa principal sendo a sua participação considerada pelos mesmos nos inquéritos superior a 90%. Triangulando estes dados com os dados recolhidos nas grelhas de verificação que traduzem a execução do objetivo A-3 conseguimos concluir que o nível de envolvimento/ participação dos alunos foi superior a 90%.</p> <p>No referente ao pessoal docente a tendência mantém-se num nível muito elevado de participação e envolvimento destes profissionais. Primeiramente estes identificaram todos os atores escolares como parte integrante da participação da vida escolar, sendo que atribuíram mais importância aos docentes e EE. Notamos que estes profissionais (Professores) não atribuíram devida importância aos alunos, só 43,3% referiram que os alunos são ouvidos no processo de tomada de decisão.</p> <p>Relativamente ao pessoal não docente, também cerca de 90% dos inquiridos manifestaram a opinião de que são envolvidos na tomada de decisão e na participação ativa da escola.</p> <p>Concluindo, as opiniões e os dados recolhidos demonstram haver uma equidade de valores no que a este indicador se refere.</p> <p>b) Todas as partes inerentes ao processo ensino/aprendizagem são convocadas pela liderança a dar a sua opinião e parecer relativamente aos assuntos e projetos da escola. As opiniões são ouvidas e tidas em conta, numa tentativa de envolver os parceiros internos e externos à escola e melhorar os resultados finais.</p> <p>A escola tem desenvolvido um esforço contínuo e persistente no que se refere à melhoria da estratégia organizacional, das suas estruturas e do processo de ensino aprendizagem. Assume-se de há alguns anos a esta parte como uma instituição reflexiva, encetando a melhoria dos seus documentos estruturantes que vieram facilitar e potenciar o processo de ensino/aprendizagem dos alunos. Além disso, tem procedido à implementação da autoavaliação da escola, tendo em vista recolher a informação, tratá-la e produzir conhecimento que ajude à tomada de decisão.</p>
--	--

<p>c) Evidências da melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e comunicação interna e externa).</p>	<p>De referir ainda a participação de todos os atores escolares e do envolvimento na conceção destes documentos. Outro aspeto importante foi a concretização dos documentos de recolha e monitorização da informação, que nos permitiu obter dados claros, fiáveis e trianguláveis para uma avaliação anual/final.</p> <p>Referimos também como um dos fatores relevantes para a melhoria e a inovação das estratégias organizacionais e dos processos, a implementação do Projeto Desenvolvimento das aprendizagens, promovido por parte da IRE, ao longo deste último ano de vigência do PEE e que nos veio trazer uma visão externa e isenta da nossa instituição. Este projeto possibilitou a realização de uma auditoria e por fim de um relatório, onde se referem os pontos forte e as áreas de melhoria sugeridas. Partindo desta oportunidade, a escola elaborou um plano de melhoria com ações concretas das estratégias organizacionais e dos processos a implementar. Por fim, outra das evidências da melhoria dos processos, foi a implementação do projeto de flexibilidade curricular, que permitiu potenciar as práticas educativas, as parecerias e os projetos desenvolvidos com as mesmas, o trabalho cooperativo entre pares e melhorar a coerências entre as planificações e as práticas desenvolvidas. Neste ponto e tendo triangulado os dados e informações, podemos dizer que há um consenso entre os atores escolares no que respeita aos aspetos anteriormente referidos; pelo que tanto os professores, como os alunos e EE concordam com as melhorias dos processos e práticas educativas numa ordem dos 90%.</p> <p>c) Continuamos com os níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação bastante elevados, com a utilização de plataformas de avaliação, registo das atividades e assiduidade, utilização da Drive e a Dropbox para troca e partilha de informação, o correio eletrónico para receção de correspondência de interesse, o <i>site</i> da escola e o blog para partilha de boas práticas e de informação com a comunidade educativa e local. No que se refere à utilização das Tecnologias de Informação e comunicação, o período pandémico veio criar uma</p>
--	--

	<p>necessidade ainda maior de utilização das mesmas e a adaptação dos vários atores escolares à nova realidade do processo de ensino/aprendizagem, que passou à modalidade de E@D. Neste contexto a escola socorreu-se de várias plataformas digitais (Moodle, Teams, Cisco Webex, Whatsapp), no seguimento da continuidade da qualidade educativa e da melhoria das aprendizagens. Foi um período de adaptação a esta nova realidade bastante exigente, inicialmente, mas que todos os atores deram provas de superação.</p> <p>Por fim, tendo auscultado os vários elementos da comunidade educativa, no referente à melhoria da utilização das TIC e dos canais de comunicação, mais de 90% dos auscultados referiram uma melhoria na circulação da informação, na comunicação entre pares, na partilha de documentos e informações e na implementação das práticas educativas. Esta realidade evidencia-se ainda mais pelo prémio atribuído à escola no âmbito da utilização das TIC e da inovação – Selo de Escola Tecnológica e Inovadora.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verifica-se uma melhoria progressiva relativamente aos resultados avaliativos por disciplina. - Alta taxa de sucesso académico com 99,35%, considerando-se a meta atingida. - Bom nível de práticas de ensino experimental. - Bom nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação no trabalho diário e na partilha de informação; - Execução do plano de Ensino à Distância. - Participação muito elevada dos alunos nas oportunidades de aprendizagem diferenciada. - Alta qualidade e diversidade das oportunidades e atividades de diferenciação pedagógica. - Participação no projeto piloto da Autonomia e Flexibilidade Curricular. - Alta promoção de atividades relativas à Cidadania e Desenvolvimento e na Área de Formação Social e Pessoal. - Alta promoção da Educação Ambiental. - Alto nível de realização e reconhecimento da área de Educação Ambiental. - Criação de canais de comunicação alternativos com as famílias/encarregados de educação. 	<p>Aspetos a melhorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persistência de algumas lacunas na utilização das TIC por parte de alguns profissionais da escola. - Decréscimo nas oportunidades de aprendizagem diferenciada. -Verifica-se variabilidade entre as componentes de Português e de Matemática relativamente aos resultados académicos. -Aumentar o envolvimento externo. -Incrementar mecanismos e estratégias de recolha de informação/opinião. - Diminuição da participação da família em eventos escolares. - Reformular de alguns aspetos relativos aos PCT e PCG. - Inexistência do Plano Curricular de Escola. - Articulação entre os documentos orientadores/estruturantes - Vários níveis de dificuldade de aprendizagem nas turmas. - Pouco tempo para momentos reflexivos sobre as práticas pedagógicas. - Pouco tempo para as planificações e organização de atividades conjuntos.

<ul style="list-style-type: none">- Participação dos encarregados de educação na tomada de decisões.- Protocolo e parcerias estabelecidos com a comunidade;- Formação contínua.- Existência do Projeto de Desenvolvimento Europeu;- Participação no programa Erasmus+.- Cursos estruturados para profissionais.- Bom grau de satisfação relativamente às práticas educativas.- Reconhecimento social.- Atribuição de vários prémios e distinções relativos à participação em concursos.- Bom nível de participação nos projetos/atividades e na elaboração dos documentos estruturantes.- Bom nível de participação dos E.E. na vida escolar.- Boa participação dos alunos.- Boa participação do pessoal não docente.- Boa participação dos atores escolares.- Participação ativa de todos os atores escolares na conceção dos documentos internos.- Existência de documentos de recolha, monitorização e avaliação final da informação.- A participação no projeto Desenvolvimento das Aprendizagens – Auditoria externa.- Trabalho cooperativo e interdisciplinar entre pares.- Reconhecimento externo relativamente à inovação e à tecnologia utilizados na escola.- Liderança ativa e disponível.- O envolvimento dos parceiros internos e externos no processo ensino/aprendizagem;- A comunicação e interação participativa entre a escola e as famílias;	
--	--

Conclusão

A elaboração do presente Relatório de Autoavaliação da EB1/PE do Monte vem trazer-nos a possibilidade de reflexão sobre a nossa realidade escolar nos mais variados eixos, dimensões e componentes, analisando as diversas possibilidades de interação entre os diferentes fatores que concorrem no processo educativo.

De nada vale tirar conclusões sobre a qualidade do processo educativo se, partindo da medição dos resultados, não se tiver em conta a procedência dos alunos, os meios disponíveis e o contexto e condições em que se realiza a aprendizagem e em que se desenrola este processo. Caso contrário, nenhum modelo pretensamente rigoroso de análise da qualidade/ eficácia do processo educativo não passa de um logro e, portanto, de uma tentativa falhada de avaliar a qualidade do mesmo.

Assim, quando nos propusemos avaliar a qualidade da EB1/PE do Monte, nunca equacionámos a possibilidade de o fazer apenas através de uma medição dos resultados académicos dos nossos alunos, pois seria utilizado um indicador muito pobre e muito enviesado. Pensamos pois, que quando os professores, os alunos e as suas famílias se conformam com a obtenção da aprovação/ transição de ano letivo, sem se interrogarem relativamente aos efeitos secundários da aprendizagem, à natureza do processo que foi seguido e às exigências de uma análise crítica, estão a empobrecer o debate sobre a qualidade do ensino.

A complexidade da EB1/PE do Monte foi assim analisada sob várias metáforas (Morgan 2000) e imagens organizacionais, “em contraste com o simplismo da maioria das teorias prescritivas e das ideologias da gestão” (L. Lima 2005). Assim, destacamos a metáfora da *Escola como Ecossistema* (Santos 1990 e Lorenzo 1994), em que é vista como o produto de um conjunto “de relações e processos tecidos num meio concreto”, como o intercâmbio relacional de pessoas com fluxos de informação e em que o fator humano está muito marcado.

Continuando, podemos afirmar que a complexidade organizacional da nossa escola, a interação dos fatores atrás referidos, dos quais sobrevalorizamos o fator humano e o meio concreto onde o processo educativo se desenvolve explicam o quão difícil foi para a equipa de autoavaliação elaborar os planos a curto e longo prazos e estabelecer um modelo de avaliação que tivesse em linha de conta todos os eixos, dimensões e componentes do

Referencial Comum de Avaliação de Escolas, no sentido de conseguirmos formular um relatório de autoavaliação da *qualidade* desta instituição de ensino.

Situámos, pois, o modelo de avaliação da equipa de autoavaliação da EB1/PE do Monte, no paradigma construtivista da 4ª geração avaliativa, em que os avaliadores, compostos pela equipa de autoavaliação e os restantes atores escolares, orquestraram, negociaram, elaboraram e reajustaram o modelo de avaliação da sua organização escolar. Por conseguinte, entendemos que, quando a iniciativa de avaliar surge no seio da comunidade educativa, esta configura-se como caminho para a mudança e melhoria educativas e muitos dos inconvenientes da autoavaliação se desvanecem na “dialética contínua de interação, análise, crítica e reanálise” (Alaíz *et al.*, 2003).

“(...)são os membros da escola que, em etapas sucessivas, definem e ajustam o contrato, as suas finalidades, suas exigências, seus critérios de eficácia e, enfim, organizam o seu próprio controlo contínuo dos progressos feitos, negoceiam e realizam os ajustes necessários(...)” (Thurler, M., 1994).

Propusemo-nos, equacionar a EB1/PE do Monte como uma “organização aprendente”. Uma escola assim concebida pensa-se no presente para se projetar no futuro, a reflexibilidade dos seus atores surge, desta forma, como resposta à complexidade sistémica e de interações entre os atores escolares.

Na elaboração do presente relatório de Autoavaliação sentiu-se a necessidade da aplicação de um diagnóstico estratégico por inquérito que fornecesse dados concretos e fiáveis sobre todos os eixos de análise referentes ao processo de ensino aprendizagem, aplicado a todo o universo que compõe a instituição, excetuaram-se somente as crianças de três e quatro anos do pré-escolar por acharmos que seria muito difícil para elas perceberem as questões e terem uma ideia concreta sobre as mesmas. Desta forma, tendo como objeto de análise a instituição de educação - EB1/PE do Monte e toda a comunidade educativa, propusemo-nos analisar:

- Recursos existentes na escola e na comunidade educativa que possam ser mobilizados para a promoção do sucesso dos alunos.
- Os constrangimentos com que a escola se confronta e os seus pontos fortes.
- As razões/fatores que possam justificar o interesse e o sucesso académico de apenas alguns alunos.

- Práticas pedagógicas de sala de aula, que geram mais aprendizagens significativas para os alunos.

- Procedimentos de mobilização da comunidade escolar para intervir ao nível das situações de disciplina/indisciplina.

- Procedimentos de mobilização e participação das famílias.

- Procedimentos de mobilização da comunidade escolar em torno de uma cultura escolar de melhoria e de partilha.

- Relações interpessoais entre os atores escolares.

- Organização e desenvolvimento dos documentos estruturantes da escola.

- Critérios de acordo com os três eixos de análise (Recursos, Processos e Resultados) e o referencial proposto.

Com o objetivo traçado de produzir conhecimento sobre a realidade escolar, de compreender o porquê da escola ser mais significativa a determinados alunos e a outros não, de realizar uma auscultação das lacunas da instituição, de identificar problemas sentidos pelos professores, de perceber as dificuldades dos vários níveis de ensino, bem como de conhecer melhor as relações entre os vários atores da comunidade escolar, foi ainda realizada uma leitura dos relatórios de final de cada ano do PAA e do relatório final do PEE e demais documentos estruturantes, além do mais teve-se em consideração as fontes documentais de todo o contexto escolar, as grelhas/ instrumentos de monitorização do PEE do PAA e da AA e a observação direta percebida.

Alem do mais, a nossa instituição, ao longo do último ano do ciclo avaliativo, participou no projeto da IRE, intitulado: *Desenvolvimento das aprendizagens*. Esta oportunidade constituiu-se uma mais-valia e uma fonte de recolha de informação validada, dando-nos uma visão externa de todos os eixos da escola. À parte desta, tivemos também o acompanhamento da Equipa DSDO durante todo este período de avaliação, que monitorizou e apoiou de forma eficaz todo o processo da autoavaliação, conduzindo-nos sempre no caminho certo. Saliente-se também, no que se refere ao apoio e visão externos, tivemos ainda o adequado contributo do relatório de análise estatística elaborado pelo Observatório de Educação da RAM, intitulado: *Uma Escola, um olhar*, que veio fazer uma contextualização do meio socioeconómico, uma caracterização dos recursos da escola e uma análise comparativa dos resultados académicos obtidos pelos alunos, com a média concelhia e regional. Por fim,

podemos contar ainda com a avaliação externa dos alunos realizada nas provas de aferição do 2º ano, note-se, no entanto, que estas não se realizaram em todos os anos letivos, devido à situação pandémica.

Deste modo, equacionamos a escola como uma organização democrática e reflexiva tendo em vista a eficácia dos processos, assumimo-la como um organismo vivo e dinâmico, capaz de atuar, interagir e comunicar no sentido de se desenvolver e aprender a construir conhecimento de si própria – escola reflexiva/aprendente.

Não ignoramos os nossos problemas, tentamos refletir sobre os mesmos, numa tentativa de os resolver e tendo em vista a melhoria dos processos, da educação praticada e da aprendizagem de cada aluno, envolvendo todos os seus membros e mobilizando-os para a participação, a (co)construção, o diálogo, a reflexão, a cooperação, a iniciativa e a experimentação.

No que diz respeito ao **critério, Liderança** e mais concretamente ao **Subcritério 1.1**, verificámos que a liderança na nossa escola segue uma orientação estratégica e um planeamento adequados, desenvolvendo e comunicando a visão, a missão e os valores da instituição. Porém, segundo uma análise externa feita pela IRE, aquando do projeto *Desenvolvimento das Aprendizagens*, a visão da escola deve ser definida de forma mais objetiva e ambiciosa e no PEE devem estar enunciados os valores e princípios pelos quais a instituição se irá nortear, tendo em vista a sua visão e missão. As prioridades do PEE devem ser incluídas no planeamento curricular da escola. A liderança mostrou-se recetiva e disponível à mudança institucional, construindo canais de comunicação e informação eficientes entre as partes. Houve assim uma melhoria efetiva sobretudo no que se refere à partilha de informação e eficácia dos seus canais e um incremento na reflexão e análise dos processos educativos e pedagógicos, que não se traduziram num maior envolvimento de todos os atores escolares durante a elaboração dos documentos estruturante, havendo mesmo alguns constrangimentos ao envolvimento dos profissionais.

A carta de missão do diretor deve estar articulada com as decisões tomadas em sede do PEE. Os instrumentos de planeamento curricular devem ser elaborados de forma a registar as opções de planeamento, a realização do processo ensino/aprendizagem, a avaliação, as suas finalidades, os conteúdos e a monitorização.

Tendo em consideração o **Subcritério 1.2**, é possível constatar a existência de uma cultura reflexiva sobre as práticas educativas que nos levaram a desenvolver e implementar

um sistema de gestão da organização. No entanto, identificamos, em consonância com o relatório da IRE, vários aspetos que carecem de melhoria e que foram devidamente referenciados tais como: elaborar e aprovar um programa para cada atividade de enriquecimento; assegurar a continuidade educativa como garantia do sucesso discente; criar um documento autónomo que defina a avaliação do PCE e do PAA; incluir no PCE a avaliação do planeamento curricular da escola e ou do PAA, bem como discutir e identificar formas de melhorar a redação dos relatórios, para promover a avaliação do mérito, a tomada de decisão e a melhoria contínua; incluir no PCE a estratégia de educação para a cidadania, a oferta formativa e curricular, as cargas horárias e critérios de avaliação dos alunos; criar equipas para a implementação da flexibilidade curricular. Por fim, notamos a pertinência de elaborar um plano de formação profissional de acordo com as necessidades efetivas de formação docente e não docente detetadas.

Relativamente ao **Subcritério 1.3**, a melhoria efetiva da utilização e eficiência dos canais de comunicação entre os vários atores da vida escolar é uma realidade observada, pelo que consideramos que serviu, ao longo do período avaliativo, de instrumento facilitador da motivação dos profissionais da escola, levando-os a envolverem-se mais em processos de melhoria contínua das práticas educativas. Constatou-se uma evidente preocupação em auscultar e perceber as necessidades institucionais e as motivações e interesses pessoais, contudo, aparte o Plano Europeu de Desenvolvimento – Programa Erasmus +, a escola não possui um plano concreto de formação adequado às necessidades institucionais. Ainda no que se refere à capacidade de mobilizar os profissionais, tendo em conta as suas capacidades pessoais, a liderança atribuiu funções várias segundo o perfil individual. Existe uma perceção geral por parte dos profissionais da escola quanto à capacidade motivadora e ao reconhecimento do esforço de cada um.

Quanto ao critério **Planeamento e Estratégia, Subcritério 2.1**, tendo como comparação os dados anteriores, assinalamos a existência de uma avaliação menos descritiva e mais sintética e a implementação de processos de diagnóstico – análise SWOT.

Foram identificados vários aspetos a melhorar tais como decidir em órgão próprio a constituição, não só, dos dossiers de grupo e de turma, mas também a constituição do PIA de acordo com a legislação em vigor e as orientações do relatório síntese de intervenção da IRE. Tendo em consideração a construção e conceção dos PCG e PCT, revela-se importante aprovar e definir em conselho escolar a constituição e estrutura destes documentos individualizando-os quanto às características do grupo/ turma e do nível/ ano. Atente-se ainda

na importância premente da planificação da avaliação dos mesmos documentos e na definição dos instrumentos que a operacionalizam, bem como a necessidade de incluir nesses documentos uma referência às ações de melhoria a implementar.

Identificamos igualmente como aspetos a melhorar, a necessidade de identificar claramente nos documentos de planeamento curricular as competências do perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, as opções relativas ao planeamento curricular e à realização e avaliação do ensino e às dinâmicas pedagógicas a implementar, refletindo finalmente a articulação das atividades curriculares com as de enriquecimento curricular. Consideramos ainda que deveremos enunciar concretamente, na diferenciação pedagógica as suas atividades a realizar, o seu objetivo e objeto e as estratégias segundo as categorias de dificuldade, bem como especificar a nível de operacionalização da avaliação, as suas modalidades, os seus instrumentos, a sua periodicidade e as estratégias a seguir para a melhoria contínua das aprendizagens, são outros aspetos que consideramos relevantes e a não descurar no que às melhorias necessárias diz respeito.

Finalmente, ainda no critério **Planeamento e Estratégia, subcritério 2.2**, após análise, observámos claras melhorias na circulação interna de informação e na eficiência dos canais de comunicação, cuja conceção teve o apoio essencial das TIC. Identificámos ainda que, no referente à participação ativa dos EE na vida da escola e na tomada de decisão referente ao planeamento estratégico da mesma, estes ainda não têm um papel suficientemente ativo, por forma a dar o seu contributo para a melhoria contínua. Necessitamos, pois, de encontrar canais e instrumentos que facilitem e promovam esta participação ativa.

Aquando da redação dos relatórios de execução dos PCG e PCT dever-se-á realizar uma reflexão efetiva sobre a eficácia das medidas aplicadas, propondo sempre sugestões de melhoria contínua.

Já no que se refere aos **critérios 3 e 4**, sendo eles: **Gestão de Recursos Humanos/ Parcerias e Recursos** - respetivamente, optou-se por fazermos uma reflexão conjunta dos dois critérios e dos seus subcritérios, pelo facto dos mesmos serem muito próximos e relacionados na maioria dos seus indicadores e evidências. Assim, passando à análise dos referidos critérios, atente-se que, fruto da fusão de escolas esta instituição passou a ser composta por dois edifícios, nos três primeiros anos de vigência, passando depois a funcionar apenas o edifício Sede do Monte, devido à redução do número de alunos.

A maioria do pessoal docente e não docente, no que concerne à faixa etária, ultrapassa os 50 anos de idade.

Após análise dos inquéritos, da avaliação externa e de certas evidências, salientamos os seguintes pontos fortes: a direção acompanha os profissionais, incentivando-os e motivando-os a empenharem-se na melhoria contínua da escola. Revela preocupação com as necessidades pessoais e promove uma cultura de abertura. Outros pontos fortes referem-se à participação ativa no Programa Erasmus +, KA1, à participação ativa dos Encarregados de Educação e à elaboração de um Plano de Desenvolvimento Europeu (Erasmus + KA1) incluído no Plano de Formação da Escola. Existe uma boa gestão das parcerias e protocolos existentes, boa gestão dos espaços e materiais e ainda um bom clima de segurança e higiene.

Considerámos que existem aspetos a melhorar, nomeadamente, a promoção de métodos de formação relativamente às novas tecnologias, uma vez que o processo de ensino/aprendizagem requer um maior conhecimento nessa área. Como forma de melhoria será também necessário potenciar as competências de cada profissional e promover um trabalho colaborativo e cooperativo entre todos. Em relação às parcerias há que envolver outros parceiros na participação e co-construção escolares e potenciar mais as existentes. A aquisição de novos materiais de apoio às práticas pedagógicas mais inovadores e o cuidar dos espaços exteriores são ainda aspetos a ter em conta no que diz respeito à melhoria escolar. Considere-se ainda a necessidade de elaboração de um novo Plano de Formação contínua tendo em linha de conta as reais necessidades competenciais dos profissionais de educação da instituição, com o propósito de colmatar as lacunas existentes.

No critério 5 Gestão dos Processos de Melhoria e Mudança, subcritério 5.1, verificamos que a nossa escola se destaca por desenvolver projetos e parcerias inovadoras, por articular os planos com as atividades, envolver os alunos em metodologias de trabalho diversificadas e ligar e contextualizar as orientações curriculares na prática pedagógica. Outro ponto forte a mencionar neste subcritério é o processo avaliativo, que se baseia na monitorização dos resultados através da avaliação diagnóstica, avaliação formativa, contínua, sumativa e na autoavaliação dos alunos. Relativamente aos alunos que apresentam mais dificuldades nas aprendizagens, procede-se à implementação, monitorização e avaliação das Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão Universais. Este processo é partilhado, refletido e analisado em diversas reuniões. (reuniões conselho de turma/grupo, reuniões de avaliação, reuniões de conselho escolar e reuniões da equipa Emai) e registado em atas e relatórios.

Existem aspetos a melhorar relativamente a este subcritério. A escola deve otimizar as suas práticas pedagógicas tendo em conta as necessidades de aprendizagem dos alunos e reajustar o currículo às suas características e expectativas, tendo em conta o meio e a cultura em que se inserem. A escola deverá também definir estratégias de melhoria, baseadas num relatório de avaliação comparativo, entre a avaliação interna e externa. Para melhorar o processo educativo deverá ser promovido um maior envolvimento dos Encarregados de Educação. O trabalho cooperativo e interdisciplinar entre os docentes é um aspeto que necessita de ser melhorado. Todos os docentes deverão estar envolvidos na execução do plano de autoavaliação, com distribuição de tarefas, além da equipa nomeada pela direção.

No subcritério 5.2, é de realçar que a escola tem vindo a apostar numa oferta educativa que contribui para a melhoria do desenvolvimento global dos alunos/crianças, pois as atividades desenvolvidas/dinamizadas vão ao encontro das suas expectativas, desenvolvendo a sua ação de modo que todos se sintam integrados. Todos os pais/encarregados de educação são incentivados a participar na vida da escola, nos projetos/atividades e nas festividades.

Há aspetos a melhorar no que diz respeito ao trabalho cooperativo/interdisciplinar e à comunicação entre docentes de modo a veicular de forma mais eficaz a informação sobre tudo o que envolve o processo educativo. O relacionamento entre os elementos da comunidade educativa (professores, funcionários, alunos e pais) também deverá ser melhorado de forma que haja um maior envolvimento entre todos. A distribuição das tarefas pelo pessoal não docente deverá ser reajustada, no sentido de permitir uma maior colaboração nas rotinas/atividades diárias. A escola deverá garantir e assegurar, não só que o Regulamento Interno seja um instrumento de organização e regulamentação das normas de conduta/funcionamento da instituição, bem como que contenha a informação adequada e rigorosa à comunidade educativa. Este deverá ser atualizado anualmente, melhorando a sua estrutura e definindo de forma clara e concreta, normas e critérios relativos à admissão dos alunos, direitos e deveres. A atribuição das funções docentes também deverá ser bem definida neste documento.

No subcritério 5.3, é de salientar que a escola desenvolve projetos e parcerias para melhorar os resultados escolares dos alunos/crianças e promove a participação dos mesmos em oportunidades de aprendizagens diferenciadas e inovadoras. Há um grande envolvimento em diferentes Projetos inovadores (Projeto Piloto da Flexibilidade Curricular, Projeto

Erasmus+, Projeto Eco - Escolas, Projeto da Prevenção Rodoviária, Empreendedorismo, Escola Tecnológica, Semana Regional das Artes...).

Os aspetos que carecem de melhoria prendem-se com um maior envolvimento dos pais/ encarregados de educação nos projetos e atividades e sobretudo no acompanhamento do processo educativo dos seus educandos. Notámos também que a articulação curricular deverá ser promovida de forma a aumentar a participação nos projetos interdisciplinares.

Decorrente da visita da equipa Inspetiva à escola, foi sugerida a elaboração de um documento PCE (Plano Curricular de Escola) constituindo-se como um documento estratégico da escola a par do PEE.

No que concerne ao **critério n.º 6 (Grau de Satisfação dos Atores)** que tem como indicadores *os resultados relativos à imagem global da organização, os resultados ao nível das qualificações académicas e, por fim, os resultados obtidos e resultados relativos à qualidade dos processos de ensino e formação*, é de referir a boa convivência e relacionamento com as mais variadas entidades e instituições envolventes, decorrendo deste facto algumas parcerias estratégicas, diferenciadoras e ajustadas às suas necessidades/motivações, promotoras do sucesso escolar dos alunos/crianças e do desenvolvimento de projetos envolvendo a comunidade local, regional, nacional e até mesmo europeia.

A instituição preserva e promove uma boa cultura de sucesso académico e de responsabilidade entre todos os atores do processo educativo que é bem reconhecida pelos alunos e EE. Esta cultura de escola alicerçada no sucesso académico e na responsabilidade mútua deriva, em grande parte, da boa comunicação interna e externa que a escola tem mantido ao longo destes últimos quatro anos. As famílias (EE), de resto, foram um dos elementos fundamentais para a construção de um contexto de cultura de proximidade e envolvimento no processo de ensino/aprendizagem. A escola prima por uma boa gestão organizacional e administrativa implementando procedimentos capazes de facilitar as aprendizagens e um bom ambiente e cultura escolares. Por fim, mas não menos importante, realçamos a segurança e a higiene das instalações, também elas essenciais para o bem-estar e condições de aprendizagem dos alunos/crianças.

Por outro lado, apontamos como aspetos a melhorar o envolvimento e a participação dos EE nos documentos estruturantes de escola, incentivando a uma cultura de colaboração e apoio mútuo entre os diversos atores escolares, como pontos facilitadores de uma cultura

de responsabilidade individual e coletiva. Quanto aos serviços do refeitório, assinala-se que estes foram referenciados como um dos aspetos passíveis de melhoria. Por fim, o grau de satisfação dos atores escolares (EE) quanto à gestão de conflitos e ao apoio nos recreios foram dois referentes a potenciar no futuro.

No que concerne ao **Critério 7: Impacto na Sociedade, subcritério 7.1**, que nos fornece os resultados relativos à perceção global das pessoas, à perceção da liderança e à satisfação com as condições de trabalho, chegou-se à conclusão de que deverão ser melhorados os seguintes aspetos: as estratégias na gestão de recursos humanos e espaços físicos e na cultura organizacional da escola. No entanto é notório o elevado nível de satisfação global da escola, o bom ambiente entre os atores escolares e os EE que se refletem nas boas perceções relativamente aos resultados da liderança e organização da escola.

Também é notória a satisfação com as qualificações académicas e resultados obtidos por parte dos alunos. Estes bons resultados académicos são um reflexo da qualidade dos processos de ensino e formação praticados pela escola, bastante reconhecidos pela comunidade local. A instituição é ainda caracterizada positivamente quanto à sua transparência e imagem pública que passa para fora. Constatámos um bom envolvimento da comunidade educativa e dos EE nos vários projetos desenvolvidos ao longo dos anos e nas boas práticas realizadas pela escola.

Os profissionais da escola têm uma boa opinião e perceção acerca das condições de trabalho, apontando como fatores relevantes para esta boa perceção as boas infraestruturas e materiais de trabalho aliados ao bom relacionamento entre pares.

No referente ao **Subcritério 7.2**, chegou-se à conclusão, ainda que consideremos todos os seguintes pontos como fortes, de que se deverá manter uma consciência ambiental de redução dos consumos de água, dos consumos de energia, da redução, reutilização e reciclagem dos resíduos sólidos, da importância da agricultura biológica e de uma alimentação saudável.

Já nos aspetos a melhorar devemos ter em atenção aos índices ambientais alcançados, os quais procuraremos potenciar ainda mais, à promoção de mais e melhores atividades de educação ambiental que procurem envolver mais os EE. Achamos também ser de relevância a continuidade das brigadas verdes de monitorização, que tem como papel sinalizar e corrigir situações de incumprimento das boas práticas ambientais na escola e na

comunidade. Por fim, carece de melhoria a promoção de ações de sensibilização para os EE, numa tentativa de melhorar a sua consciência e pegada ambiental.

No que respeita aos indicadores relativos à colaboração, motivação e desempenho individual, existe um bom nível de participação em projetos, colaboração e entreajuda entre os pares. No entanto, dever-se-á continuar a melhorar e motivar ainda mais para o trabalho colaborativo, promover uma cultura de partilha de experiências e práticas, incrementar o envolvimento das pessoas para a inovação e melhoria contínua da escola e suas práticas educativas. Ressalvamos um bom nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação no trabalho diário por parte dos professores, ainda que seja necessário colmatar algumas lacunas mais específicas

Relativamente ao **Critério 8**, que reflete os **Resultados do Desempenho Final** da instituição em termos de impacto na sociedade, no que se refere ao cumprimento dos objetivos e metas traçados no PEE importa referir os seguintes resultados:

Quanto ao **Objetivo A-1**: Otimizar os resultados escolares, todas as metas definidas foram atingidas e algumas superadas largamente. Assim, quanto ao desempenho académico dos alunos por disciplina, podemos afirmar que foi evoluindo positivamente desde os 88% no primeiro ano, atingindo 98% no último ano de vigência do PEE. Acrescente-se que, se virmos os valores do desempenho dos alunos por disciplina, verificamos uma variabilidade entre as disciplinas de português e matemática.

Relativamente à taxa de transição, - Taxa de sucesso escolar tendente aos 100% - somente nos dois primeiros anos de vigência do PEE se registaram retenções, duas no ano 2018/19 e uma no ano 2019/20. Assim, a taxa de sucesso académico nos 4 anos é de 99,35%, considerando a meta atingida.

Ainda nos resultados do desempenho académico importa realçar e comparar a média dos resultados internos por disciplina com a média dos resultados externos/provas de aferição unicamente do ano letivo 2018/2019, uma vez que só temos resultados de análise deste ano. Nas disciplinas de Português, Matemática e Estudo do Meio os alunos tiveram resultados positivos na avaliação externa, ainda que tenham sido inferiores à média interna da escola por disciplina.

No entanto, quando comparamos os resultados da avaliação externa dos alunos com a média nacional notamos que no português a média da escola foi superior à média nacional; na Matemática e Estudo do Meio a média da escola foi ligeiramente inferior à média nacional.

Nos anos subsequentes não possuímos dados da avaliação externa que permitam avaliar os resultados.

No referente ao incentivo do ensino prático e experimental, 3º meta deste objetivo, registámos que esta foi largamente superada, no entanto, com um ligeiro decréscimo nos dois anos da pandemia.

No respeitante ao Objetivo A-2, - Promover a utilização das TIC nas práticas educativas – a escola e os seus profissionais aumentaram anualmente a utilização dos meios tecnológicos e digitais na organização, planificação, divulgação, lecionação e avaliação das práticas pedagógicas, bem como na gestão escolar, como se pode verificar na grelha de verificação do PEE. Note-se que durante o período pandémico e no confinamento, a escola incrementou grandemente a utilização dos recursos tecnológicos e das tecnologias de comunicação e informação para trabalhar e comunicar com os alunos e os encarregados de educação no E@D. Consideramos, portanto que a meta foi atingida.

Já no que concerne ao objetivo A-3, que equaciona garantir a participação das crianças/alunos nas oportunidades de aprendizagem diferenciada, refira-se que a escola assegurou a promoção de oportunidades de aprendizagem diferenciada a todos os alunos, no entanto durante os 4 anos de vigência do PEE, estas foram decrescendo, quando comparadas como 1º ano do ciclo avaliativo, pelo que a meta 3.1, que previa um aumento das atividades de 2,5% ao ano, não foi atingida. Este decréscimo das atividades de diferenciação deveu-se grandemente às restrições e condicionamentos próprios da situação pandémica, tais como a redução da oferta destas atividades pelos parceiros e colaboradores externos e pelos períodos de quarentena das turmas e por fim devido à aplicação do E@D. Ainda analisando este objetivo, no que respeita à meta 3.2, esta foi superada, pois conseguimos sempre uma participação dos alunos superior a 90% em todas as atividades. Dos dados recolhidos pelos inquéritos e através da triangulação das opiniões dos diversos atores (Profs, alunos e EE.) verificamos que existe um consenso no que se refere à qualidade e diversidade das atividades de diferenciação pedagógica com uma média de respostas de 93,6%. Por fim, podemos ainda referir que a participação da escola no projeto piloto da Flexibilidade curricular no 1º ano deste quadriénio veio potenciar e promover o número de atividades/projetos deste carácter.

Relativamente ao objetivo B- 4 - Desenvolver nas crianças/ alunos uma cultura de cidadania e participação ativa – constatámos, seguindo a estratégia de educação para a cidadania e desenvolvimento e ainda verificando a meta de realização de 3 projetos/apresentações anuais, que esta foi largamente superada. Apurámos que no primeiro

ano de vigência do PEE cada turma realizou uma média de 8 projetos/apresentações por ano. Contudo ao longo do quadriênio esta média teve um ligeiro decréscimo para 6 atividades/apresentações durante os dois anos da pandemia, tendo um acréscimo neste último ano para 7,5. Referenciamos, ainda, neste ponto que a realização deste tipo de projetos é uma prática comum e uma estratégia de trabalho seguida por todos os professores, sendo que estas atividades são bastante valorizadas tanto pelos alunos como pelos EE.

Chegados ao objetivo B-5 – Potenciar a educação ambiental – a escola segue um bom nível de realização de atividades neste âmbito, uma vez que participa desde 2014 no Programa Eco-Escolas. Assim, tendo por meta a realização de 3 atividades de carácter ambiental por Grupo/Turma no primeiro ano e aumentando uma atividade por cada ano de vigência do PEE, concluímos que a meta não foi atingida unicamente no ano letivo 19/20 pelas turmas do 1ºA, 2ºA e 3ºA, devido ao E@D em que os alunos estiveram em casa e estas atividades foram mais difíceis de realizar. Ainda neste ano letivo, todas as outras turmas superaram a meta. Já no que concerne aos restantes anos deste período avaliativo, as turmas na sua totalidade superaram largamente a meta. Podemos referir finalmente que esta área da educação ambiental é um ponto forte da escola, tendo em conta todas as atividades e projetos que a escola desenvolve. Consultando os resultados das auditorias ambientais realizadas à escola, no âmbito do Programa Eco-Escolas, denotamos que os índices dos resultados dos temas de base (Água/Energia e Resíduos Sólidos) tiveram sempre uma progressão positiva – 82,48% no ano letivo 18/19 e 90,82% neste último ano. Os índices dos resultados globais também seguiram a mesma tendência positiva – 78,74% no 1º ano e 89% no último.

Quanto ao objetivo B-6 – que se refere à participação dos Encarregados de Educação/Família na vida escolar, podemos dizer relativamente à meta 6.1: pelo menos 70% de familiares participam em eventos escolares, aumentando em 2,5% em cada ano de vigência do projeto, que nos dois primeiros anos a meta foi grandemente superada, no entanto ressalve-se que a partir do final do segundo período do ano letivo 19/20, devido à situação pandémica e ao período de confinamento, as atividades letivas foram desenvolvidas segundo a modalidade E@D, pelo que a frequência e as atividades em que as famílias participaram foram diminuindo. Note-se a este ponto que a escola promoveu, no entanto, canais de comunicação alternativos e interação com as famílias através de várias plataformas – Moodle e Webex Cisco, entre outros.

Nestes dois últimos anos de vigência do PEE e apesar de termos voltado ao ensino presencial, houve a necessidade de seguir as diretrizes do IASAÚDE, no sentido de conter a

transmissibilidade da Covid-19, pelo que não conseguimos atingir a meta traçada.

Chegados à meta 6.2 – pelo menos 80% dos EE participam ativamente na tomada de decisões e no processo educativo dos educandos, aumentando 2,5% em cada ano – importa referir que a meta na globalidade da escola foi superada em todos os anos letivos, contudo houve algumas turmas que pontualmente não conseguiram atingir a meta.

Relativamente ao objetivo B-7 e à sua meta – Promover parcerias e projetos com entidades externas, meta 7.1: realizar 6 parcerias/projetos/protocolos e outras iniciativas, podemos concluir que a meta foi largamente superada, ainda que tenhamos reduzido o número de parcerias e protocolos com entidades externas desde o primeiro ano de vigência do PEE. Esta constatação sustenta-se na situação pandémica e na oferta de serviços e atividades por parte das entidades externas.

Por fim, analisamos agora o último dos objetivos do PEE, C-8 – Promover e incentivar a atualização de conhecimentos, em que a meta foi: Pelo menos 80% dos docentes e não docentes participam numa ação de formação/sensibilização ou palestras aumentando 2,5% ao ano. Desta feita podemos dizer que a meta foi largamente superada, todos os profissionais da escola fizeram a atualização dos conhecimentos e qualificações profissionais. Refira-se a participação de 8 elementos da escola em 3 cursos estruturados no estrangeiro, no âmbito do programa Erasmus+ e a importância do Plano de Desenvolvimento Europeu como plano estratégico de formação da escola.

Após a análise dos inquéritos ao pessoal docente, pessoal não docente e EE, podemos verificar que existe um bom grau de satisfação relativamente à qualidade das práticas educativas, dos diferentes serviços prestados e do funcionamento da organização escolar. Para alcançar esta melhoria procedeu-se à implementação de medidas de promoção do sucesso educativo dos alunos e ao incentivo à participação e envolvimento dos Pais/EE na vida escolar e na tomada de decisões. Estas medidas refletiram-se no bom desempenho académico dos alunos ao longo destes anos letivos. Constatamos ainda que existe uma boa imagem pública da escola na comunidade local, com uma participação ativa e impactante no desenvolvimento da mesma.

Chegados ao ponto que reflete os resultados de inspeções em auditorias externas, a nossa escola foi selecionada para uma auditoria no âmbito do Projeto “Desenvolvimento das Aprendizagens”. Ao longo deste processo todos as dimensões da nossa instituição foram analisadas e avaliadas assim como os documentos estruturantes que o suportam. Com esta

ação de avaliação formativa externa foram identificados os aspetos mais conseguidos pela nossa instituição e também alguns aspetos que carecem de melhoria, nos seguintes domínios: Liderança, Visão e Estratégia, Ação Educativa e Aprendizagens e Resultados Escolares. Tendo por base o relatório produzido pela equipa inspetiva e a nossa visão acerca do caminho que queremos alcançar, procedeu-se à elaboração de um Plano de Melhoria com planificação de algumas melhorias significativas nos domínios suprarreferidos.

Por fim, ainda nos resultados e impactos na sociedade, quanto à participação em concursos e prémios de qualidade, ao longo dos quatro anos, a escola foi distinguida com vários prémios e menções honrosas pela sua participação em diferentes concursos divulgados por várias instituições externas à escola, tais como: a Câmara Municipal da Funchal, o ABAE, a Junta Freguesia do Monte, a Delta Cafés e Associação Raquel Lombardi. Na área ambiental, a escola foi reconhecida com vários prémios a nível local, regional, nacional e internacional com destaque para o certificado de elevada qualidade e o 2º prémio ao nível nacional relativamente às pequenas hortas bio, no âmbito do Programa Eco-Escolas. No que diz respeito às boas práticas ambientais a nossa escola foi reconhecida internacionalmente com a vinda de professores participantes do projeto Erasmus do curso dinamizado pela Empresa 21 Knowlegde unipessoal “Outdoor Educational in the context 21th skills”, que apresentaram as boas práticas desenvolvidas nas suas escolas. Na área das novas tecnologias a escola foi distinguida com o Selo de escola tecnológica e inovadora. A atribuição destes prémios reflete o bom trabalho desenvolvido na escola ao longo destes anos letivos.

As evidências da participação de todas as partes interessadas na escola (Resultado internos da instituição) estão presentes nos relatórios de avaliação de cada atividade/projeto, bem como nos documentos estruturantes da escola. O nível de participação pode ser considerado de muito bom, dado os resultados e as metas atingidas e fixadas para cada objetivo delineado e segundo ainda as respostas registadas pelos atores escolares nos inquéritos. Veja-se assim que quanto à participação e envolvimento dos EE na vida escolar, registámos uma média global dos 4 anos de cerca de 75%, quando triangulada a informação recolhida através dos inquéritos e das grelhas de verificação. Quanto ao nível de envolvimento dos alunos este foi sempre equacionado como uma premissa principal sendo a sua participação considerada pelos mesmos nos inquéritos superior a 90%. Triangulando estes dados com os dados recolhidos nas grelhas de verificação que traduzem a execução do objetivo A-3 conseguimos concluir que o nível de envolvimento/ participação dos alunos foi superior a 90%.

No referente ao pessoal docente a tendência mantém-se num nível muito elevado de participação e envolvimento destes profissionais. Primeiramente estes identificaram todos os atores escolares como parte integrante da participação da vida escolar, sendo que atribuíram mais importância aos docentes e EE. Notamos que estes profissionais (Professores) não atribuíram devida importância aos alunos, só 43,3% referiram que os alunos são ouvidos no processo de tomada de decisão.

Relativamente ao pessoal não docente, também cerca de 90% dos inquiridos manifestaram a opinião de que são envolvidos na tomada de decisão e na participação ativa da escola. Concluindo, as opiniões e os dados recolhidos demonstram haver uma equidade de valores no que a este indicador se refere.

Todas as partes inerentes ao processo ensino/aprendizagem são convocadas pela liderança a dar a sua opinião e parecer relativamente aos assuntos e projetos da escola. As opiniões são ouvidas e tidas em conta, numa tentativa de envolver os parceiros internos e externos à escola e melhorar os resultados finais. A escola tem desenvolvido um esforço contínuo e persistente no que se refere à melhoria da estratégia organizacional, das suas estruturas e do processo de ensino aprendizagem. Assume-se de há alguns anos a esta parte como uma instituição reflexiva, encetando a melhoria dos seus documentos estruturantes que vieram facilitar e potenciar o processo de ensino/aprendizagem dos alunos. Além disso, tem procedido à implementação da autoavaliação da escola, tendo em vista recolher a informação, tratá-la e produzir conhecimento que ajude à tomada de decisão. De referir ainda a participação de todos os atores escolares e do envolvimento na conceção destes documentos. Outro aspeto importante foi a concretização dos documentos de recolha e monitorização da informação, que nos permitiu obter dados claros, fiáveis e trianguláveis para uma avaliação anual/final.

Referimos também como um dos fatores relevantes para a melhoria e a inovação das estratégias organizacionais e dos processos, a implementação do Projeto Desenvolvimento das aprendizagens, promovido por parte da IRE, ao longo deste último ano de vigência do PEE e que nos veio trazer uma visão externa e isenta da nossa instituição. Este projeto possibilitou a realização de uma auditoria e por fim de um relatório, onde se referem os pontos fortes e as áreas de melhoria sugeridas. Partindo desta oportunidade, a escola elaborou um plano de melhoria com ações concretas das estratégias organizacionais e dos processos a implementar.

Por fim, outra das evidências da melhoria dos processos, foi a implementação do

projeto de flexibilidade curricular, que permitiu potenciar as práticas educativas, as parcerias e os projetos desenvolvidos com as mesmas, o trabalho cooperativo entre pares e melhorar a coerências entre as planificações e as práticas desenvolvidas. Neste ponto e tendo triangulado os dados e informações, podemos dizer que há um consenso entre os atores escolares no que respeita aos aspetos anteriormente referidos; pelo que tanto os professores, como os alunos e EE concordam com as melhorias dos processos e práticas educativas numa ordem dos 90%.

Continuamos com os níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação bastante elevados, com a utilização de plataformas de avaliação, registo das atividades e assiduidade, utilização da Drive e a Dropbox para troca e partilha de informação, o correio eletrónico para receção de correspondência de interesse, o site da escola e o blog para partilha de boas práticas e de informação com a comunidade educativa e local. No que se refere à utilização das Tecnologias de Informação e comunicação, o período pandémico veio criar uma necessidade ainda maior de utilização das mesmas e a adaptação dos vários atores escolares à nova realidade do processo de ensino/aprendizagem, que passou à modalidade de E@D. Neste contexto a escola socorreu-se de várias plataformas digitais (Moodle, Teams, Cisco Webex, Whatsapp), no seguimento da continuidade da qualidade educativa e da melhoria das aprendizagens. Foi um período de adaptação a esta nova realidade bastante exigente, inicialmente, mas que todos os atores deram provas de superação.

Por fim, tendo auscultado os vários elementos da comunidade educativa, no referente à melhoria da utilização das TIC e dos canais de comunicação, mais de 90% dos auscultados referiram uma melhoria na circulação da informação, na comunicação entre pares, na partilha de documentos e informações e na implementação das práticas educativas. Esta realidade evidencia-se ainda mais pelo prémio atribuído à escola no âmbito da utilização das TIC e da inovação – Selo de Escola Tecnológica e Inovadora.

Posto isto, consideramos que uma das maneiras de mudar a instituição escolar é mudando a sua cultura, ou seja, os sistemas de relacionamento dentro dos quais as pessoas da escola vivem, se relacionam e trabalham. Achamos, deste modo, que a escola deve procurar ter uma cultura forte e reflexiva, deve ser uma “organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua organização, e se confronta com o desenrolar da sua atividade em um processo heurístico simultaneamente avaliativo e formativo” (Alarcão, 2001).

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, M. I. (2011) *Auto-avaliação: um dispositivo de conhecimento ao serviço da melhoria da escola*. Coord. Natércio Afonso, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- Afonso, N. (2002) A Avaliação do Serviço Público de Educação: direito do cidadão e dever do Estado. *In Qualidade e Avaliação da Educação*. Lisboa, Conselho Nacional da Educação. Ministério de Educação.
- Alaíz, Vitor *et al.* (2003) *Autoavaliação de Escolas: Pensar e praticar*. Porto, Edições ASA.
- Alarcão, I. (2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Carvalho, L. M. (2011) *O espelho do perito: inquéritos internacionais, conhecimento e política em educação – o caso do PISA*. Fundação Manuel Leão, V. N. Gaia.
- Castro, H; Alves, J. (2013) A Avaliação de Escolas: O gerenciamento da imagem ao serviço da legitimação. *In Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, vol. 13, pp. 49-82.
- Coleman, J. S.; Campbell, E.; Hobson, C. J.; McPartland, J.; Mood, A. M.; Weinfeld, F. *et al.* (1966) *Equality of Educational Opportunity*. U.S. Department of Health, Education and Welfare, Office of Education. De <http://eric.ed.gov/PDFS/ED012275.pdf>.
- Díaz, A. S. (2002) *Avaliação da qualidade das escolas*. Corunha, NETBIBLO.
- GUERRA, M. A.S. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escola*. Porto: Asa.
- GUERRA, M. A.S. (2005). *Hacer visible lo cotidiano: teoria y Práctica de la Evaluación Cualitativa de los Centros Escolares*. Madrid: Ed. Akal.
- Guba, E. and Y. Lincoln. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA, Sage.
- Jares, X. R. (2005). A educação para a paz e a aprendizagem da convivência. In: SANTOS GUERRA, M. (Coord). *Aprender a conviver na escola*. Porto: Asa.
- Leite, C.; Rodrigues, L.; Fernandes, P. (2006) A Auto-avaliação das Escolas e a Melhoria da Qualidade da Educação – Um olhar reflexivo a partir de uma situação. *In Revista de Estudos Curriculares*. Universidade do Porto, Associação Portuguesa de Estudos Curriculares.
- Lima, L. (2011) *Perspectivas de análise organizacional das escolas*. Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão.
- Morgan, G. (2002) *Imagens da organização*. Edição executiva; tradução Geni G. Goldschmidt. – 2ª ed. - 4a reimpressão. São Paulo, Atlas.
- Quintas, Helena e Vitorino, Teresa (2013) Avaliação externa e Auto-Avaliação das escolas, capítulo 1, *Mundos Sociais*, CIES.
- Rocha, C. V. (2005) *Neo-institucionalismo como modelo de análise para as políticas públicas*. *Civitas*, 5, 11-28.
- Rosales, C. (1992) *Avaliar é reflectir sobre o Ensino*. Lisboa, Edições Asa.
- Santos Guerra, M. (2003) *Uma seta no alvo: a avaliação como aprendizagem*. Porto, Edições ASA.

Thurler, M. (1994) A Eficácia das Escolas Não se Mede: Ela se Constrói, Negocia-se, Prática-se e se Vive-se. Artigo publicado originalmente in CHARRA M. (org.). *Evaluation et nanlyse des établissements de formation: problématique et métbodologie*. Paris/Bruxelles, De Boeck, 1994. p. 203-224. (Texto reproduzido com a autorização da autora e do editor; tradução de Luciano Lopreto; revisão técnica da tradução de Maria José Amaral Peneira). 83

Vieira, Isabel (2013), A autoavaliação como instrumento de regulação da aprendizagem, Lisboa: Universidade Aberta

Documentação Oficial

Decreto - Lei n.º 46/86 de 14 de outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.

Decreto - Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro - Lei do sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior.

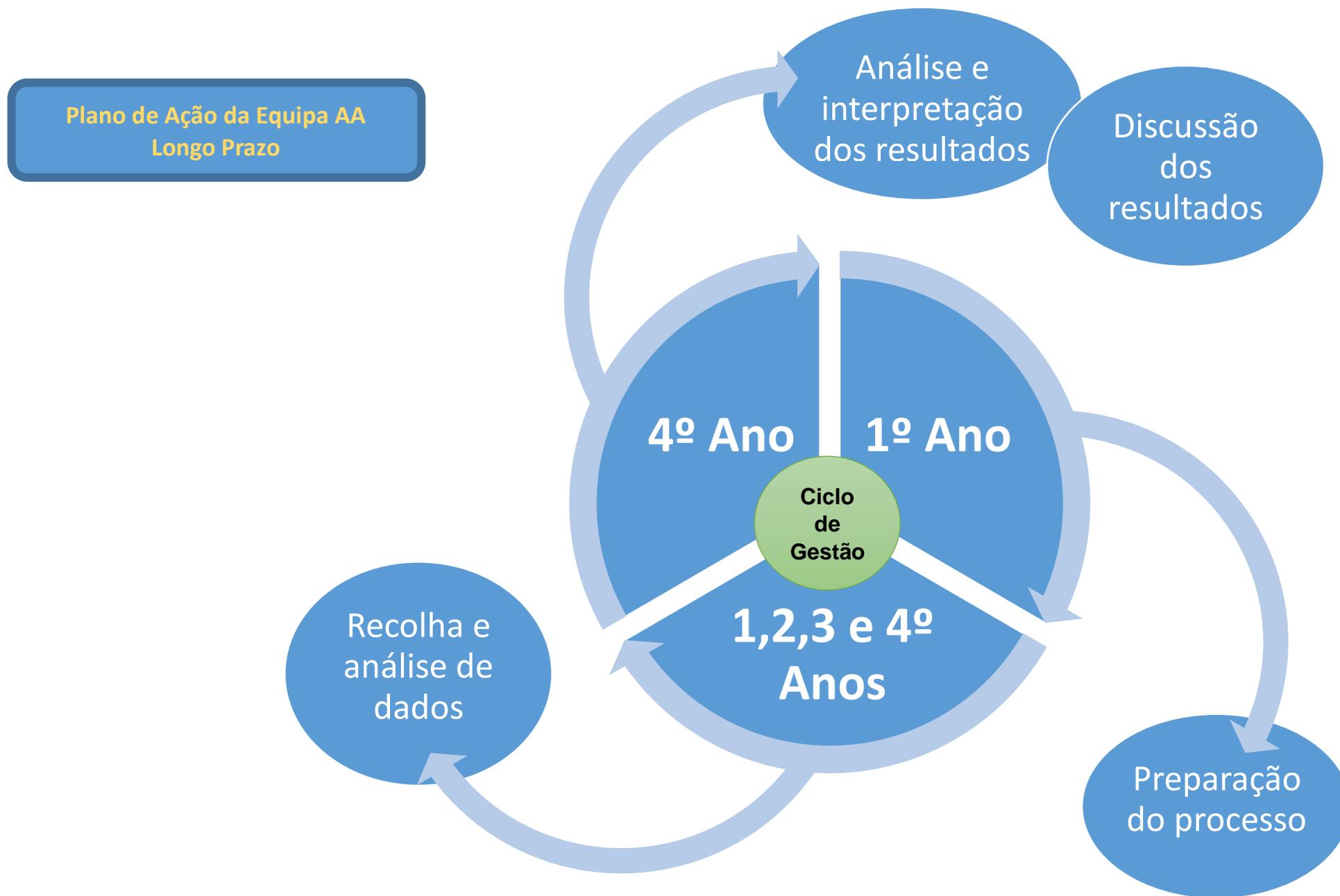
Portaria n.º 254/2014 de 23 de dezembro – Aprova o regime jurídico da Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional.

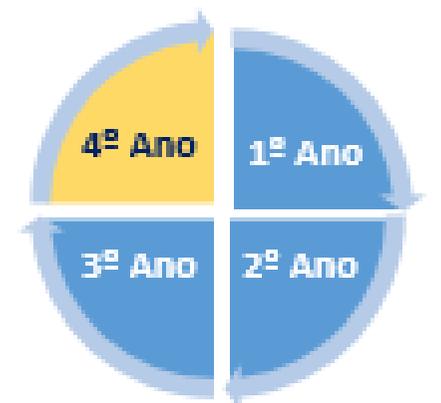
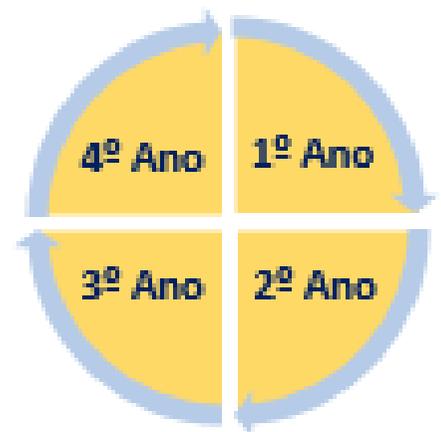
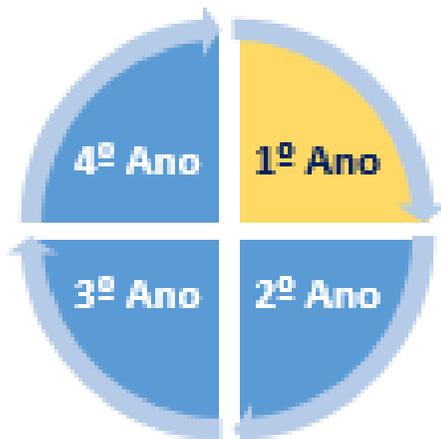
Projeto de Aferição da Qualidade do Sistema Educativo RAM:

<http://www02.madeira-edu.pt/Main/tabid/83/ctl/Read/mid/593/InformacaoId/5195/UnidadeOrganicald/1/Default.aspx>

Anexos

Plano de Autoavaliação a Longo Prazo / Calendarização das etapas 2018/2022





Preparação do Processo (Plano das Intenções)

Diagnóstico da situação/preparação do processo:

- Clarificação das intenções da autoavaliação;
- Nomeação da Equipa de AA;
- Divulgação e envolvimento do processo de AA na comunidade escolar
- Definição do paradigma que orienta a avaliação (gerar melhorias); envolver a comunidade escolar;
- Análise do **RCAE** e definição dos possíveis referentes de cada componente/dimensão;
- Organização de grupos de trabalho segundo objetivos e critérios específicos.

Recolha e análise de dados (Operacionalização do plano)

Realização da avaliação/ do diagnóstico:

- Recolha da Informação;
- Organização e pré-análise da informação recolhida;
- Análise E sistematização da informação;
- Triangulação da informação obtida pelos vários instrumentos;
- Interpretação da informação e formulação de recomendações/Conclusões (relatório de avaliação).

Análise, Interpretação e discussão dos resultados

Sistematização da avaliação/implementação de ações:

- Redação do relatório da avaliação;
- Registo dos pontos fortes e áreas de melhoria;
- Divulgação/partilha das conclusões da avaliação;
- Valorização e reforço dos êxitos/definição de procedimentos de melhoria/ implementação de estratégias de melhoria.

Etapas do Processo		Ações	Calendarização/Momento			
			2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Leitura e pesquisa	Preparação do Processo	Divulgar o projeto na comunidade educativa				
		Definir a estratégia de atuação				
	Recolha de Dados	Reajustar amostras, instrumentos e critérios				
		Recolher, analisar e triangular dados				
	Análise e interpretação dos Resultados	Elaborar/redigir o relatório de autoavaliação				
		Identificar pontos fortes e áreas de melhoria				
	Discussão dos Resultados	Divulgar, abrir à participação				
		Identificar prioridades de intervenção e registar estratégias de atuação				

Plano de Autoavaliação a Curto Prazo / Calendarização das etapas 2021/2022

Etapas do Processo		Ações	Calendarização/Momento											
			set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	
Leitura e pesquisa	Preparação do Processo	Divulgar o projeto na comunidade educativa												
		Definir a estratégia de atuação												
	Recolha de Dados	Reajustar amostras, instrumentos e critérios												
		Recolher, analisar e triangular dados												
	Análise e interpretação dos Resultados	Elaborar/redigir o relatório de autoavaliação												
		Identificar pontos fortes e áreas de melhoria												
	Discussão dos Resultados	Divulgar, abrir à participação												
		Identificar prioridades de intervenção e registar estratégias de atuação												

Referencial para recolha e tratamento de informação



Referencial -
Recolha de informaç

Siglas utilizadas no Referencial

I – Recursos

C/A – Crianças / Alunos

P/E – Pais / Encarregados de Educação

DC – Docentes

ND – Não Docentes

INF – Infraestruturas

II – Processos

SE – Serviço Educativo

APR – Aprendizagem

E/E – Educação / Ensino

CO – Cultura Organizacional

CR – Cultura Relacional

LI – Liderança

PEI – Projeto Educativo e Identidade

III – Resultados

AP – Avaliação das Aprendizagens

SVC – Insucesso

AB – Abandono

AMB – Ambiente Escolar

GS – Grau de Satisfação

RS – Reconhecimento Social

Inquéritos



Inquérito alunos -
Google Forms.pdf



Inquérito Pais -
Google Forms.pdf



Inquérito
Professores - Google



Inquérito PND -
Google Forms.pdf

Tabela SWOT Geral

Eixo dos Processos	
CRITÉRIOS 1,2 e 5	
Pontos Fortes:	Áreas de Melhoria :
<ul style="list-style-type: none"> - Liderança forte motivada e empenhada. - Liderança ativa e atuante. - Liderança muito disponível e recetiva à mudança. - Existência de cultura reflexiva/ativa sobre as práticas. - Canais de comunicação e informação eficientes. - As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados. - Os órgãos de gestão e administração articulam-se no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida da escola. - A Liderança faz o ponto da situação periodicamente da execução das atividades propostas no PAA. - Existem facilidades de auscultação de necessidades e opiniões. - A dimensão da equipa de profissionais; - A circulação interna de informação. - Elaboração e implementação do Plano Anual de Atividades. - Aposta na inovação e modernização. - Avaliação sistemática. - Preocupação com as necessidades e interesses. - Avaliação menos descritiva e mais sintética. - Implementação sistemática de processos de diagnóstico – Análise SWOT. - Articulação e materialização entre o Projeto Educativo e os restantes documentos estruturantes da escola; - Estabelecimento de vários canais de informação com a ajuda das TIC. - A articulação entre os planos e as atividades; - Desenvolvimento de projetos e parcerias inovadoras; - Envolvimento dos alunos em realidades e metodologias de trabalho diversificadas; - Otimização das práticas pedagógicas através da avaliação formativa e contínua; - Realização de reuniões de reflexão e avaliação (reuniões conselho de turma/grupo, reuniões de avaliação trimestral/semestral reuniões de conselho escolar); 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão e missão da escola muito genéricas. - Articulação dos valores e princípios do PEE com a visão e missão da escola. - Prioridades do PEE em todos os documentos estruturantes. - Envolvimento de todos os atores na elaboração nos documentos estruturantes, projetos e atividades. - Articulação da carta da missão do diretor com as decisões em sede de PEE. - Criação dos instrumentos do planeamento curricular. - Falta de articulação dos vários atores escolares. - Elaboração de um plano de autoavaliação no início do ciclo de gestão. - Ausência de um documento referente aos procedimentos de controlo, monitorização e avaliação do PCE e do PAA. - Falta de Articulação entre os critérios de escolha dos docentes e o interesse institucional da escola. - Inexistência da definição e aprovação de critérios para a constituição das turmas e grupo e admissão de alunos. - Ausência de um programa para cada atividade de enriquecimento curricular. - Inexistência do PCE. - Potenciar o trabalho das equipas que implementam as práticas pedagógicas da Flexibilidade Curricular. - Ausência de um plano de formação para os profissionais. - Redação dos relatórios sem a necessária reflexão crítica. - Falta de planeamento e articulação na constituição, avaliação e definição dos instrumentos de operacionalização e avaliação do PCG, PCT e PIA. - Diferenciação pedagógica pouco definida. - Operacionalização da avaliação pouco concretizada. - Participação ativa dos encarregados de Educação na vida da escola e na tomada de decisão. - Redigir os relatórios de execução dos planeamentos curriculares dos grupos e turmas levando em linha de conta os respetivos planeamentos e realizando uma reflexão

<ul style="list-style-type: none"> - Implementação, monitorização e avaliação das Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão Universais (Educação Inclusiva e Psicologia); - Monitorização constante dos resultados dos alunos (avaliação diagnóstica e contínua); - Envolvimento das crianças/alunos na análise do seu progresso educativo (autoavaliação); - Articulação e contextualização das orientações curriculares na prática pedagógica com os alunos; - A oferta educativa contribui para a melhoria do desenvolvimento global dos alunos/crianças. - As atividades desenvolvidas/dinamizadas vão ao encontro das expetativas dos alunos/crianças. - Os pais/encarregados de educação são incentivados a participar na vida da escola, nos projetos/atividades e nas festividades. - A escola desenvolve a sua ação de modo a que todas as crianças se sintam integradas. - A escola desenvolve projetos e parcerias para a melhoria das aprendizagens. - A escola promove a participação das crianças/alunos em oportunidades de aprendizagens diferenciadas e inovadoras. - Participação da escola em diferentes Projetos inovadores (Projeto Piloto da Flexibilidade Curricular, Projeto Erasmus, Projeto Eco - Escolas, Projeto da Prevenção Rodoviária, Empreendedorismo, Escola Tecnológica, Semana Regional das Artes). 	<p>efetiva sobre a eficácia das medidas aplicadas e propondo sugestões de planeamento para o ano letivo em curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O trabalho cooperativo e interdisciplinar entre os docentes; - Pouca auscultação dos Encarregados de educação nas propostas de melhoria; - Práticas pedagógicas pouco articuladas com as necessidades de aprendizagem dos alunos – diferenciação pedagógica; - Pouco envolvimento de todos os docentes na execução do plano de autoavaliação, com distribuição de tarefas, além da equipa nomeada pelo conselho escolar; - Inexistência de um relatório final de avaliação comparativo entre a avaliação externa e interna dos alunos. - Pouco envolvimento dos alunos nas planificações curriculares. - Regulamento Interno necessitando atualização; - O trabalho cooperativo/interdisciplinar incipiente e a comunicação entre docentes pouco eficaz; - Distribuição das tarefas pelo pessoal não docente; - O envolvimento dos pais/ encarregados de educação nos projetos e atividades e no acompanhamento no processo educativo dos seus educandos; - Inexistência do Plano Curricular de Escola (PCE) constituindo-se como um documento estratégico da escola a par do PEE.
<p>Oportunidades:</p>	<p>Ameaças/Constrangimentos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Existência de projetos e atividades de impacto no currículo dos alunos de cariz local/ Regional/ Nacional e Internacional; - Parcerias externas; - Visibilidade dos projetos e atividades fora da escola; - Reconhecimento externos da escola pela comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pandemia covid19

Eixo dos Recursos

CRITÉRIOS 3 e 4

Pontos Fortes:	Áreas de Melhoria :
<ul style="list-style-type: none"> - A Direção acompanha e motiva para a melhoria contínua; - Preocupação com as necessidades pessoais. - Participação no Programa Erasmus. - A Escola elabora um Plano de Melhoria integrado no Plano de Formação da Escola. - A Direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os profissionais a empenharem-se na melhoria contínua da escola. - Parcerias e protocolos existentes. - A participação ativa dos Encarregados de Educação; - Boa gestão das parcerias. - Materiais escolares adequados. - Boa gestão dos espaços e materiais. - Clima de segurança e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a promoção de métodos de formação e atualização de conhecimentos; - Potenciar as competências de cada profissional como forma de melhoria. - Trabalho colaborativo e cooperativo. - Potenciar mais as parcerias; - Envolvimento dos parceiros na participação ativa na escola; - Insuficientes materiais de apoio às práticas pedagógicas mais inovadores; - Cuidar dos espaços exteriores; - Melhorar alguns espaços exteriores.
Oportunidades:	Ameaças/Constrangimentos:
<ul style="list-style-type: none"> - Localização da escola – Freguesia semiurbana; - Parcerias nas proximidades; - Obras de requalificação de alguns espaços; - Projetos de internacionalização dos recursos humanos; - Habilitações dos EE; - Corpo docente estável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corpo docente e não docente envelhecido; - Muitos alunos beneficiários da ASE; - Falta de verbas para a aquisição de materiais; - Falta de estacionamento.

Eixo dos Resultados

CRITÉRIOS 6,7 e 8

Pontos Fortes:	Áreas de Melhoria :
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento entre todos os atores escolares e os Encarregados de Educação. - Cultura de sucesso académico e de responsabilidade - Boa comunicação interna e externa. - Apoio das famílias. - Procedimentos e práticas adotadas pelos professores e pela escola. - Cultura de proximidade local e envolvimento com o meio. - Gestão organizacional e administrativa. - Cultura de abertura e transparência. - Bom ambiente de segurança e higiene. - Elevado nível de satisfação global da escola. - Bom ambiente entre os atores escolares e os EE. - Boas perceções relativamente aos resultados da liderança e organização da escola. - Satisfação com as qualificações académicas e resultados obtidos. - Qualidade dos processos de ensino e formação. - Reconhecimento social da instituição quanto à sua transparência e imagem pública. - Envolvimento da comunidade educativa e dos EE nos vários projetos desenvolvidos ao longo do ano, como atestam os respetivos relatórios de avaliação. - Boas condições de trabalho: Infraestruturas, cultura relacional e recursos materiais. - Criação de uma consciência ambiental; - Reutilização e reciclagem de materiais; - Manutenção da horta biológica; - Reconhecimento externo da escola pelas suas práticas de Educação Ambiental. - Recebimento de vários prémios e certificados de qualidade. - Reconhecimento com o grau ouro no certificado de separação de resíduos sólidos - Bom nível de participação em projetos; - Bom nível de colaboração e ajuda; - Interesse na inovação e melhoria da escola e suas práticas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Decréscimo dos apoios e parcerias; - Cultura de colaboração e apoio mútuo; - Cultura de responsabilidade individual e coletiva; - Práticas pedagógicas partilhadas; - Diferenciação pedagógica; - Processos/ práticas formativas e avaliação formativa; - Os serviços do refeitório; - Estratégias na gestão de recursos humanos e espaços físicos. - Cultura organizacional. - Incrementar o índice dos temas do Programa Eco Escolas; - Promoção de mais e melhores atividades de educação ambiental; - Envolvimento dos EE no Processo de aprendizagem dos alunos; - Inexistência de ações de sensibilização para os EE; - Consumo energético e de água. - Brigadas Verdes de monitorização. - Fomentar mais formação nas TIC, para colmatar algumas lacunas. - Persistência de algumas lacunas na utilização das TIC por parte de alguns profissionais da escola; - Verifica-se variabilidade entre as componentes de Português e de Matemática relativamente aos resultados académicos; - Aumentar o envolvimento externo, - Incrementar mecanismos e estratégias de recolha de informação/opinião, - Diminuição da participação da família em eventos escolares; - Reformular de alguns aspetos relativos aos PCT e PCG; - Inexistência do Plano Curricular de Escola; - Articulação entre os documentos orientadores/estruturantes; - Vários níveis de dificuldade de aprendizagem nas turmas;

<ul style="list-style-type: none"> - Bom nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação no trabalho diário. - Verifica-se uma melhoria progressiva relativamente aos resultados avaliativos por disciplina. - Alta taxa de sucesso académico com 99,35%, considerando-se a meta atingida. - Bom nível de práticas de ensino experimental. - Bom nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação no trabalho diário e na partilha de informação; - Execução do plano de Ensino à Distância. - Participação muito elevada dos alunos nas oportunidades de aprendizagem diferenciada. - Alta qualidade e diversidade das oportunidades e atividades de diferenciação pedagógica. - Participação no projeto piloto da Autonomia e Flexibilidade Curricular. - Alta promoção de atividades relativas à Cidadania e Desenvolvimento e na Área de Formação Social e Pessoal. - Alta promoção da Educação Ambiental. - Alto nível de realização e reconhecimento da área de Educação Ambiental. - Criação de canais de comunicação alternativos com as famílias/encarregados de educação. - Participação dos encarregados de educação na tomada de decisões. - Protocolo e parcerias estabelecidos com a comunidade; - Formação contínua. - Existência do Projeto de Desenvolvimento Europeu; - Participação no programa Erasmus+. - Cursos estruturados para profissionais. - Bom grau de satisfação relativamente às práticas educativas. - Reconhecimento social. - Atribuição de vários prémios e distinções relativos à participação em concursos. - Bom nível de participação nos projetos/atividades e na elaboração dos documentos estruturantes. - Bom nível de participação dos E.E. na vida escolar. - Boa participação dos alunos. - Boa participação do pessoal não docente. - Boa participação dos atores escolares. - Participação ativa de todos os atores escolares na conceção dos documentos internos. - Existência de documentos de recolha, monitorização e avaliação final da informação. - A participação no projeto Desenvolvimento das Aprendizagens – Auditoria externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco tempo para momentos reflexivos sobre as práticas pedagógicas; - Pouco tempo para as planificações e organização de atividades conjuntos.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho cooperativo e interdisciplinar entre pares. - Reconhecimento externo relativamente à inovação e à tecnologia utilizados na escola. - Liderança ativa e disponível. - O envolvimento dos parceiros internos e externos no processo ensino/aprendizagem; - A comunicação e interação participativa entre a escola e as famílias; 	
<p>Oportunidades:</p>	<p>Ameaças/Constrangimentos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação dos projetos e resultados na comunicação social; - Bom grau de satisfação da comunidade; - Boa visibilidade nas redes sociais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nos serviços da cozinha/refeitório, verifica-se a falta de qualidade dos produtos.

Tabela de Fontes de Verificação

Lista de Evidências	
CRITÉRIOS DE MEIOS/PROCESSOS	SUBCRITÉRIOS
1. LIDERANÇA	<p>Projeto Educativo de Escola; Plano Anual de Atividades da Escola; Regulamento Interno; Atas das reuniões de Conselho Escolar; Acordos de parcerias; Procedimentos de Avaliação; Mapas de distribuição de tarefas; Inquéritos aos atores escolares; Página da Internet.</p>
2. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	<p>Projeto Educativo de Escola; Plano Anual de Atividades da Escola; Regulamento Interno; Plano de Atividades de Turma; Plano de atividades das AEC; Atas das reuniões de Conselho Escolar; Página eletrónica e Blog da Escola; Plano de aplicação das TIC; Inquéritos aos atores escolares; Relatórios finais das Atividades Curriculares e das AEC; PLACE; Mapas de distribuição de tarefas; Documentos de diagnóstico – (análise SWOT).</p>
3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	<p>Inquéritos aos atores escolares; Plano Anual de Atividades da Escola; Regulamento Interno; PLACE; Mapa de distribuição de tarefas; Atas das reuniões de Conselho Escolar.</p>

4. PARCERIAS E RECURSOS	Atas das reuniões de Conselho Escolar; Regulamento Interno; Protocolos.
5. GESTÃO DOS PROCESSOS DE MELHORIA E MUDANÇA	Projeto Educativo de Escola; Plano Anual de Atividades da Escola; Plano de Atividades de Turma; Plano de atividades das AEC; Projetos e relatórios de avaliação das atividades; Plano com grupos de trabalho; Atas de Conselho Escolar; Relatórios finais das Atividades Curriculares e das AEC; PLACE; Planos de acompanhamento e melhoria; Planificações; Página eletrónica da escola.
CRITÉRIOS DE RESULTADOS	SUBCRITÉRIOS
6. GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATORES	Inquéritos aos atores escolares; Análise das perceções – diálogo e feedback; PLACE; Registo de avaliações; Relatórios de avaliação dos alunos; Atas das reuniões de Conselho Escolar.
7. IMPACTO NA SOCIEDADE	Inquéritos aos atores escolares; Atas das reuniões de Conselho Escolar; Plataforma do Programa Eco-Escolas; Atas das reuniões de conselho Eco-Escolas; Grelhas de monitorização ambiental.
8. RESULTADOS DO DESEMPENHO FINAL	Inquéritos aos atores escolares; Atas das reuniões de Conselho Escolar; Atas das reuniões de avaliação trimestral e final; Relatórios finais das Atividades Curriculares e das AEC; Pautas das avaliações dos alunos; Canais de comunicação interna; Plano de aplicação das TIC na escola.