

Autoavaliação

Aplicação do Modelo CAF para Autoavaliação do Agrupamento

3º Ciclo avaliativo - atualização

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introdução..... | 3 |
| 2. O modelo CAF..... | 3 |
| 3. Âmbito..... | 5 |
| 4. Instrumentos e metodologia da autoavaliação (AA) | 5 |
| 5. Sistema de pontuação..... | 6 |
| 6. Plano de comunicação | 7 |
| 7. Organização e formação | 7 |
| 8. Realização da autoavaliação | 8 |
| Critério I – Liderança | 8 |
| Critério II – Planeamento e Estratégia | 12 |
| Critério III – Gestão de Pessoas..... | 14 |
| Critério IV – Parcerias e Recursos | 16 |
| Critério V – Gestão dos Processos..... | 21 |
| Critério VI – Resultados Orientados para a Comunidade Educativa..... | 23 |
| Critério VII – Resultados Relativos às Pessoas | 25 |
| Critério VIII – Impacto na Sociedade..... | 27 |
| Critério IX – Resultados de Desempenho-Chave..... | 29 |
| 9. Resultados obtidos pela escola | 31 |

1. Introdução

A autoavaliação tem carácter obrigatório, definido na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, designada por “Lei do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior”. A lei não estabelece normas relativamente ao processo de autoavaliação, mas refere que “deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados” (art.º7).

Com a implementação do modelo CAF - *Common Assessment Framework*/ Estrutura Comum de Avaliação - na autoavaliação do agrupamento, este cumpre o estipulado na lei, mas também lhe permite antecipar a identificação dos seus pontos fortes, pontos fracos e os seus planos de melhoria, permitindo, desta forma, melhorar fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção geral da Educação).

Para aplicação do modelo CAF, neste novo ciclo avaliativo, uma vez que agora somos um agrupamento de escolas, foi necessário constituir uma equipa de trabalho multidisciplinar cujos membros são:

- Rosalina Pinheiro – Diretora- líder do projeto
- Olívia Canedo – Subdiretora
- Sofia Carneiro – Adjunta da Diretora
- Joaquim Nuno - docente do quadro do grupo 520
- Solange Martins– Presidente da Associação de pais da Escola EB2,3 Egas Moniz
- Beatriz Barbosa (12º ano) - Representante dos alunos
- Fátima Ben Nasrallah (12ºano) - Representante dos alunos
- Isabel Carvalho – Docente do quadro do grupo 510
- Carmo Rocha - Assistente operacional
- Eugénia Machado - Docente do quadro do grupo 510
- Filipa Sereno - Docente do quadro do grupo 110

A autoavaliação, através da divulgação dos seus resultados, constitui um excelente instrumento de divulgação e contribui para o seu reconhecimento público.

É nossa expectativa que este novo ciclo avaliativo seja mais um ponto de partida para uma almejada discussão sobre todos os assuntos relacionados com o agrupamento.

2. O modelo CAF

O modelo CAF é uma excelente ferramenta de trabalho para a consecução e monitorização das metas estabelecidas no nosso Projeto Educativo. “Este modelo implica que um grupo de pessoas de uma organização proceda a uma avaliação crítica do seu organismo, orientada por 9 critérios,

que correspondem aos elementos de análise essenciais para se conhecer uma organização: cinco critérios de Meios e quatro critérios de Resultados”, com a estrutura representada na fig. 1.

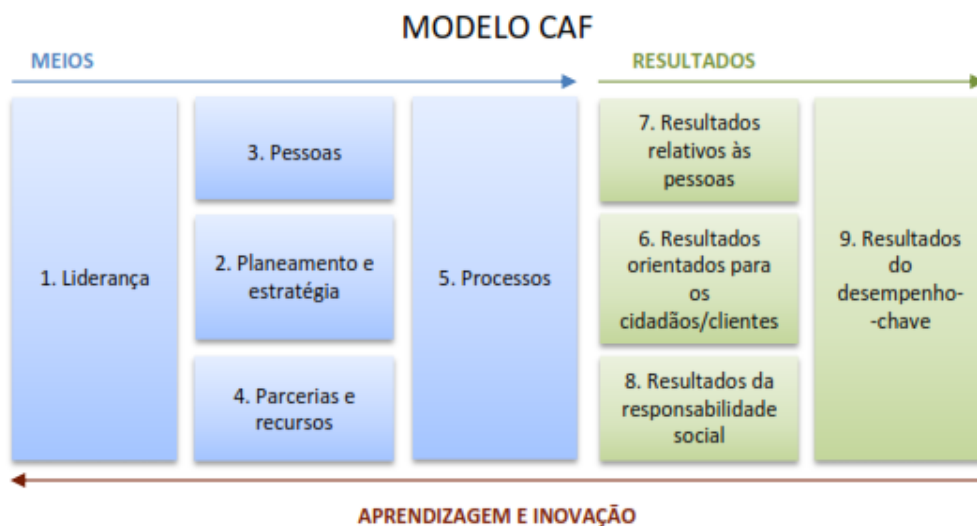


Fig.1¹

Definição de objetivos:

- a) Conhecer os pontos fortes e os pontos críticos da organização do nosso agrupamento de escolas;
- b) Revelar as perceções da comunidade educativa em relação à sua própria organização;
- c) Aumentar a mobilização interna para a mudança;
- d) Contribuir para a maior responsabilização dos órgãos de Gestão;
- e) Conhecer o nível de satisfação dos alunos, professores, pessoal não docente, encarregados de educação, parceiros e sociedade civil.
- f) Construir projetos de mudança sustentados, com base no conhecimento real das necessidades dos alunos e do meio social no qual se insere;
- g) Promover a melhoria contínua da qualidade do Ensino;
- h) Permitir o estabelecimento de objetivos estratégicos e operacionais para melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos;

¹ Fonte: DGAEP (2013) Estrutura Comum de Avaliação

- i) Permitir a definição de objetivos organizacionais;
- j) Criar indicadores de desempenho

3. Âmbito

A CAF foi aplicada em toda a organização: Direção, Departamentos Curriculares, Serviços Administrativos, Centro Qualifica (CQLF), Centro de Formação, Biblioteca, Serviços de Bufete, Refeitório e Reprografia.

No CQLF e Centro de Formação Francisco de Holanda a avaliação é desenvolvida autonomamente e por ano civil, pelo que constituirão relatórios independentes.

4. Instrumentos e metodologia da autoavaliação (AA)

- a) Planeamento da AA
- b) Aplicação de Questionários de Diagnóstico a todos os stakeholder² (alunos, encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente)
- c) Preenchimento da Grelha de Autoavaliação
- d) Apresentação dos Resultados da AA
- e) Elaboração do plano de melhorias.

² Partes interessadas ou intervenientes

5. Sistema de pontuação

| FASE | PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA | PONTUAÇÃO |
|----------|---|-----------|
| | Não temos ações nesta área Não temos informação ou esta não tem expressão. | 0 - 10 |
| Planear | Existem ações planeadas nesta área. | 11-30 |
| Executar | Existem ações em curso ou estão a ser implementadas | 31-50 |
| Rever | Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta | 51-70 |
| Ajustar | Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos | 71-90 |
| PDCA | Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria. | 91-100 |

Instruções:

- Escolher o nível alcançado: Plan, Do, Check ou Act. Esta forma de pontuação é cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex. Check) para se poder alcançar a fase seguinte (ex. Act).
- Pontuar entre 0 e 100 de acordo com o nível alcançado dentro de cada fase. A escala de 100 permite especificar o grau de realização e implementação das ações.

| PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA | PONTUAÇÃO |
|---|-----------|
| Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível | 0 - 10 |
| Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes | 11-30 |
| Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas. | 31-50 |
| Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas | 51-70 |
| Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas. | 71-90 |
| Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes | 91-100 |

Instruções:

- Atribuir uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis.
- Para cada nível é possível ter em conta a tendência ou o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

Fig2³

³ Fonte: DGAEP (2013) Estrutura Comum de Avaliação

6. Plano de comunicação

| Ação | Destinatários | Divulgação |
|-------------------------------|----------------------|--|
| divulgação do modelo à escola | Conselho Geral | Reunião do Conselho Geral |
| | Conselho Pedagógico | Reunião do Conselho Pedagógico |
| | Docentes | Através do coordenador de departamento |
| | Pessoal não docente | Via email através da direção |
| | Comunidade educativa | Página da escola |

7. Organização e formação

Este projeto tem a duração de quatro anos desde 2018/2019; 2019/2020; 2020/2021 e 2021/2022

Cronograma de execução da autoavaliação

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE APLICAÇÃO DA CAF

PARA O ANO 2019/2020

| | Meses/semanas | Resp. |
|---|--------------------------------|-------|
| Ações | | |
| 1. Apresentação do projeto CAF à organização | Fevereiro 2019 | GT+LP |
| 2. Reunião da EA para organização interna da equipa; identificação das partes interessadas da organização e dos produtos/serviços chave; identificação dos documentos principais da organização; esclarecimento de dúvidas. | Fevereiro 2019 e 2023 | LP+EA |
| 3. Reunião da EA para elaboração dos modelos de questionário de avaliação da satisfação dos clientes e dos colaboradores | Até final de março 2019 e 2023 | LP+EA |
| 4. Administração dos questionários de satisfação | 1ª semana de maio 2019 e 2023 | EA |
| 5. Tratamento dos questionários de avaliação da satisfação | Final de maio 2019 e 2023 | EA |
| 6. Diagnóstico da organização | Junho de 2019 e 2023 | EA |

| | | |
|--|-------------------------------|----------|
| 7. Reunião de consenso da EA para revisão e finalização do diagnóstico da grelha de autoavaliação | Julho de 2020 e 2023 | EA |
| 8. Elaboração do Relatório de autoavaliação | | EA |
| 9. Apresentação do RA à gestão de topo e recolha de orientações para a priorização das ações | Julho de 2020 _21_22_23 | GT+LP+LE |
| 10. Elaboração do Plano de Melhorias | Julho de 2020 _21_22_23 | EA |
| 11. Aprovação do PM pela gestão de topo | | GT |
| 12. Apresentação, à organização, dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria a implementar | Setembro de 2020 _21_22_23 | GT+LP+LE |

Siglas: C – Critérios (da CAF); EA – Equipa de Autoavaliação; LP – Líder do Projeto; LE – Líder da Equipa; GT – Gestão de Topo.

8. Realização da autoavaliação

Critério I – Liderança

| | |
|---|---|
| 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. | |
| SUB CRITÉRIO 1.1 - O órgão de gestão e administração orienta a escola, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Formula e desenvolve a visão (onde quer ir) e a missão (quais são os objetivos) da escola | No projeto educativo está claramente formulado o que a escola pretende ser num futuro próximo O plano anual de atividades pretende a consecução do objetivo do projeto educativo |
| b) Estabelece os valores e os códigos de conduta da escola | No regulamento interno existe um referencial de valores e de normas de conduta. Os regulamentos são objetivos e concisos. Existe um regulamento disciplinar e de avaliação dos alunos, regulamento do CQEP, das visitas de estudo e dos cursos profissionalizantes. |
| c) Transforma a visão e a missão em objetivos estratégicos (médio prazo), objetivos operacionais (curto prazo) e ações. | O plano anual de atividades concretiza o projeto educativo; Clareza do Projeto de Desenvolvimento do Currículo. |
| d) Promove o envolvimento da comunidade educativa na formulação da visão, da missão, | Os órgãos de gestão e administração envolveram todos (alunos, famílias, docentes, |

| | |
|--|--|
| dos valores e dos objetivos estratégicos e operacionais da escola | outros educadores e restante comunidade) na construção e/ou revisão do projeto educativo. Revisão sistemática do PE com todos os Stakeholders. |
| e) Ajusta a visão, a missão e os valores da escola às mudanças do ambiente externo | Os documentos de referência da escola são revistos em função da atualização da legislação e promovem uma cultura participativa. |
| f) Comunica a visão, missão, valores e objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas | A divulgação dos documentos de referência da escola (projeto educativo e outros regulamentos) não tem sido eficiente (resultados dos inquéritos). Divulgação pelo meio mais expedito e eficiente. Criação de emails institucionais para o PND. |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 1.2 A Direção e o Conselho Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola | |
|---|--|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Promovem a criação de estruturas e processos de acordo com os objetivos e as atividades da escola, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas | Os órgãos da escola estão regularmente constituídos: órgão de administração e gestão e estruturas de gestão intermédia com regimentos elaborados das diferentes estruturas. |
| b) Definem as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão | Elaboração do manual de funções. |
| c) Estabelecem, num processo participado pelas pessoas, objetivos mensuráveis para todos os níveis de gestão | Estão a ser definidos, para toda a escola, objetivos quantificados e através de protocolos. |
| d) Orientam os resultados e o impacto da atividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas | A escola promove atividades extracurriculares em função da disponibilidade manifestada pelos docentes e através dos protocolos com instituições externas. |
| e) Implementam um sistema de informação para a gestão | Existem alguns sistemas de informação, que permitem aos órgãos de gestão aceder à informação atualizada dos indicadores de sucesso escolar, área financeira, gestão de pessoas, etc. |

| | |
|--|--|
| f) Promovem a utilização de ferramentas de gestão para os projetos e equipas de trabalho | Está implementado um sistema através do programa de Gestão Integrada para a Administração escolar (GIAE) |
| g) Implementam, a longo prazo, um sistema de gestão da qualidade para o futuro (CAF, EFQM, etc.) | A escola disponibiliza séries de dados relativos à sua atividade |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 1.3 Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo. | |
|---|---|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Lideram através do exemplo | Participação proativa na realização de atividades. |
| b) Demonstram empenho no processo de mudança, aceitando críticas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança, dos valores e dos códigos de conduta da escola | Na página do AE existe um apontador para enviar mensagens com informações, críticas e sugestões. Criar um espaço físico/caixa localizado nos serviços administrativos com sugestões/criticas para quem não tem acesso a meios informáticos |
| c) Atuam de acordo com os objetivos e valores estabelecidos | A direção reúne-se regularmente com as equipas de gestão intermédia. |
| d) Partilham a informação relevante com as pessoas | O Conselho Pedagógico faz chegar a todos os docentes os critérios gerais de acompanhamento pedagógico e avaliação dos alunos (após a envolvimento de todos os docentes na definição dos mesmos). A partilha de informação ainda não tem alcançado toda a comunidade educativa, nomeadamente EE, no entanto, as atas do CP são enviadas ao presidente da associação de pais. Criação de uma Newsletter. |
| e) Ajudam as pessoas a atingirem os planos e objetivos individuais na prossecução dos objetivos da escola | A Direção acompanha valoriza, incentiva e orienta o desempenho profissional das pessoas da escola |
| f) Incentivam a prática da delegação de competências e responsabilidades | Os diretores de turma têm delegação de competências para justificar as faltas dos alunos. Os professores sugerem o horário para |

| | |
|--|---|
| | aulas de apoio em conformidade com o interesse dos alunos. |
| g) Estimulam a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-ativas | A Direção promove a apresentação de candidaturas a projetos internos, regionais, nacionais ou internacionais |
| h) Encoraja a confiança mútua e o respeito | A Direção promove e apoia a resolução de conflitos interpessoais |
| i) Asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações | A Direção promove a realização de experiências pedagógicas. Criação de Estruturas Pedagógicas – Equipa Multidisciplinar. |
| j) Promovem e financiam ações de formação para a melhoria do desempenho operacional | Há uma ligação eficiente entre a realização de ações de formação e as necessidades manifestadas. |
| k) Debatem o desempenho individual com as pessoas | Os relatórios críticos (de avaliação de desempenho) são apreciados em conjunto pelo docente e pela Secção de Avaliação de Desempenho (SAD) do Conselho Pedagógico, só em caso de manifesto interesse por parte do avaliado. |
| l) Reconhecem e premeia os esforços individuais e de equipas | A Direção, através dos relatórios de atividades, tem divulgado regularmente as boas práticas individuais e em grupo |
| Pontuação: | |

| | |
|--|--|
| SUB CRITÉRIO 1.4 - Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com o nível político e com as outras partes interessadas. | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Mantêm contactos regulares e pró-ativos com o nível político da educação | A Direção participa nas reuniões do Conselho de Escolas e em equipas de trabalho da Autarquia. |
| b) Desenvolvem parcerias e redes com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONG, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.) | A Direção estabelece protocolos com outras unidades orgânicas e instituições de caris cultural e científico. |
| c) Procuram o reconhecimento público da escola | A escola procura manter uma presença regular na comunicação social. Candidatura e publicitação de prémios de mérito do |

| | |
|---|--|
| | Agrupamento, bem como a publicitação de eventos (e.g. semana aberta) nas redes sociais. |
| d) Desenvolvem um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente | Participação na feira “Orienta-te” e “Qualific@”. |
| e) Participam nas atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse | A unidade orgânica está representada no Conselho de Escolas e em grupos de trabalho da autarquia e no Órgão Consultivo para o Desenvolvimento Económico do Conselho. |
| Pontuação: | |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|------------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios⁴ | Sub-critério 1.1 | | |
| | Sub-critério 1.2 | | |
| | Sub-critério 1.3 | | |
| | Sub-critério 1.4 | | |
| Média da pontuação dos subcritérios⁵ | | | |

Critério II – Planeamento e Estratégia

| 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. | |
|--|---|
| SUB CRITÉRIO 2.1. Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Identificam todas as partes interessadas relevantes | A Direção discrimina as partes interessadas internas e externas à escola |
| b) Procedem à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas | A Direção promove a realização de inquéritos bianual a pais e encarregados de educação. |
| c) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações | A Direção promove a elaboração do diagnóstico sociocultural da área da escola |

⁴ Somatório da pontuação obtida em cada subcritério.

⁵ Média dos subcritérios.

| | |
|---|--|
| sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas | |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 2.2. Os órgãos de administração e gestão elaboram, reveem e atualizam o planeamento e a estratégia. | |
|--|---|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Envolvem as partes interessadas no processo de definição, revisão e atualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades | A Direção promove a auscultação da comunidade escolar quanto aos documentos orientadores da escola |
| b) Analisam pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades | A Direção está a implementar a realização de uma análise SWOT ⁶ da unidade orgânica |
| c) Estabelecem objetivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores do agrupamento e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais | A Direção e o Conselho Pedagógico asseguram a coerência e continuidade orgânica do projeto educativo. |
| d) Acompanham o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos planos e processos operacionais | A Direção verifica se os objetivos pedagógicos estabelecidos no plano anual de atividades estão a ser cumpridos |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO - 2.3. Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola. | |
|--|--|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Implementam 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 | A Direção envolve as estruturas intermédias na definição do calendário do plano de atividades da escola. Fazer um calendário com metas a atingir. |
| b) Materializam os objetivos estratégicos e operacionais do agrupamento em planos e atividades, articulando-os com os processos-chave | A Direção repercute no plano anual de atividades os objetivos da unidade orgânica para a inclusão, tendo em atenção as necessárias adaptações no processo de ensino/aprendizagem. Aumentar o número de alunos com tutoria. |

⁶ O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

| | |
|---|---|
| | Reorganização/criação do centro de apoio à aprendizagem dos alunos |
| c) Criam canais de comunicação interna para divulgar objetivos, planos e atividades na escola | A Direção entrega trimestralmente ao Conselho Geral do Agrupamento um relatório das atividades realizadas |
| Pontuação: | |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 2.1 | | |
| | Subcritério 2.2 | | |
| | Subcritério 2.3 | | |
| Média da pontuação dos subcritérios | | | |

Critério III – Gestão de Pessoas

| 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. | |
|---|--|
| SUB CRITÉRIO 3.1. A direção do agrupamento da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos, em sintonia com o planeamento estratégico | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia do Agrupamento. | A Direção promove a afetação de docentes às áreas curriculares não disciplinares tendo em consideração os objetivos estratégicos definidos, algumas das vezes tem a ver com preenchimento de horários. |
| b) Analisa regularmente as carências, atuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas | A Direção prevê antecipadamente a necessidade de docentes de educação especial de acordo com as necessidades dos alunos da escola, bem como necessidades transitórias de docentes e não docentes. |
| c) Articula atividades, funções e responsabilidades | A Direção tenta articular os perfis funcionais com as competências pessoais. |

| | |
|--|--|
| d) Articula o planeamento das atividades com a distribuição e o desenvolvimento das pessoas | A Direção compatibiliza os horários de serviço docente e não docente com as necessidades de formação das pessoas. |
| e) Assegura boas condições de trabalho em toda a escola | A Direção assegura o acesso a uma sala de computadores para trabalho a todos os docentes em condições de silêncio. |
| f) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência (quando aplicável) | A Direção permite a entrada de automóveis e o uso dos elevadores na escola para pessoas com deficiência permanente ou temporária |
| g) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar | A Direção elabora o horário das pessoas tendo em consideração necessidades familiares. |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 3.2. A Direção, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo | |
|--|--|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Identificam as competências atuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes | Existem fichas de registo individual devidamente atualizadas do pessoal docente. |
| b) Estabelecem o plano de formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais atuais e futuras | O Conselho Pedagógico considera as necessidades de formação dos docentes na elaboração do plano de formação. A Escola promove a formação para pessoal não docente atendendo às ofertas do Centro de Formação de do Centro Qualifica |
| c) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso | O Conselho Pedagógico ouve os docentes dos vários departamentos na elaboração do plano de formação |
| d) Apoiam e acompanham os novos colaboradores | Existe um “manual de procedimentos”. O coordenador de Departamento Curricular recebe e orienta os novos professores da escola |
| e) Definem e promovem modalidades de formação adequadas | O Conselho Pedagógico estabelece prioridades nas modalidades de formação a adotar na unidade orgânica em função dos seus objetivos estratégicos e do seu orçamento |
| f) Gerem e acompanham os planos de formação globais e individuais | Existe um “manual de procedimentos” que o Conselho Pedagógico verifica o impacto da formação realizada |
| g) Desenvolvem e promovem as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os alunos e encarregados de educação | A Direção e as estruturas de gestão intermédia promovem dinâmicas relacionais alternativas com os encarregados de educação. |

| | |
|-------------------|--|
| | |
| Pontuação: | |

| | |
|--|--|
| SUB CRITÉRIO 3.3. Os órgãos de administração e gestão do Agrupamento envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Promovem uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola. | A Direção recebe as pessoas sempre que necessário |
| b) Questionam de forma pró-ativa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolvem os mecanismos apropriados para acolher os contributos | O Conselho Pedagógico ausculta os docentes sobre estratégias a implementar na escola para promoção do sucesso escolar |
| c) Envolvem as pessoas na definição de planos e estratégias, na conceção de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria | O diretor de turma envolve todos os docentes do conselho de turma na conceção e concretização do projeto curricular de turma. |
| d) Procuram o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objetivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos | Os critérios de avaliação das aprendizagens são estabelecidos por consenso |
| e) Organizam e acompanham periodicamente a realização de questionários de pessoal | O pessoal docente e não docente é auscultado |
| f) Convidam os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão da escola | As pessoas respondem questionários sobre o desempenho da Direção, Conselho Pedagógico e Conselho Geral de forma sistematizada. |
| Pontuação: | |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 3.1 | | |
| | Subcritério 3.2 | | |
| | Subcritério 3.3 | | |
| Média da pontuação dos subcritérios | | | |

Critério IV – Parcerias e Recursos

| | |
|--|--|
| 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. | |
| SUB CRITÉRIO 4.1. O AE promove e implementa relações de parceria | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros | A escola identifica as entidades empregadoras do concelho que podem oferecer formação em contexto de trabalho; mantém protocolos/parcerias com entidades concelho, e não só, para o desenvolvimento de atividades constantes no Plano Anual de Atividades. |
| b) Define responsabilidades na gestão das parcerias | A Direção nomeia o responsável por cada projeto, e.g., Comenius, Jornal Escolar. |
| c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria | A Direção recebe e analisa relatórios periódicos de execução dos projetos |
| Pontuação: | |

| | |
|---|--|
| SUB CRITÉRIO 4.2. O AE desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa. | |
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e na comunidade | A escola promove a constituição de associações de pais, de alunos, de antigos alunos, e oferece condições para o seu funcionamento |
| b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão | A equipa de autoavaliação envolve os pais, encarregados de educação, alunos de diferentes graus de ensino, docentes e não docentes no processo. |
| c) Demonstra abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados (recolha de sugestões, recolha de reclamações, inquéritos, associações de pais) | A Direção trata adequadamente todas as reclamações/sugestões recebidas e atende pais/associações de pais e EE sempre que estes solicitam. |
| d) Publica informação transparente sobre a escola, as suas atividades, projetos e resultados | A escola divulga à comunidade educativa as suas taxas de sucesso escolar. Divulga projetos e visitas de estudo nas redes sociais e na newsletter. |
| e) Assegura a transparência da organização, bem como das decisões e processos | A escola disponibiliza, na sua página Internet, relatórios e outros documentos relevantes sobre o seu desempenho |
| Pontuação: | |

SUB CRITÉRIO 4.3. O AE planeia e gere a informação e o conhecimento.

| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
|--|---|
| a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento | Estabelecer regras/oportunidades de partilha do conhecimento resultante da frequência de congressos ou ações de formação. Promover a partilha de conhecimentos entre funcionários não docentes. |
| b) Monitoriza regularmente o conhecimento disponível na escola e articula-o com o planeamento estratégico e com as necessidades atuais e futuras de todas as partes interessadas | A escola incorpora no seu planeamento estratégico os conhecimentos adquiridos pelos seus colaboradores. |
| c) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respetivas tarefas e realização dos objetivos | Há circulares internas, e outra documentação informativa/formativa em formato digital ou papel, com saída regular, destinadas a todas as pessoas que trabalham na escola de acordo com a especificidade das suas tarefas. |
| d) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante | A escola atualiza regularmente a sua página Internet e email institucional. |
| e) Assegura o rigor e a segurança da informação | A escola define o seu responsável pela informação e segurança. |
| f) Desenvolve canais internos para a difusão da informação no seio da escola | A Direção mantém uma lista de endereços eletrónicos atualizada de todas as pessoas da escola. |
| g) Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes | A escola incentiva o contacto com os EE, e.g. por telefone, presencialmente, email e carta. |
| h) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente | Reenvia-se todas as informações e instruções específicas emanadas da DGEstE e DSRN e outras estruturas superiores para todos os docentes da escola. Reencaminha toda a informação proveniente da CMG para pessoal docente e não docente. |
| i) Assegura que os conhecimentos das pessoas que deixam a escola são preservados | Os docentes dinamizam projetos inovadores e introduzem outros colegas nessas práticas para assegurar a sua continuidade |
| Pontuação: | |

SUB CRITÉRIO 4.4. O AE gere os recursos financeiros.

| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
|---|--|
| a) Articula a gestão financeira com os objetivos estratégicos | O Conselho Geral da Escola considera os objetivos estabelecidos no planeamento |

| | |
|--|--|
| | estratégico da escola na definição de linhas orientadoras do orçamento |
| b) Assegura a transparência financeira e orçamental | A escola divulga os pareceres do Tribunal de Contas |
| c) Introduce sistemas inovadores no planeamento orçamental | A escola afeta mudanças refletidas nos processos de planeamento orçamental existentes |
| d) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave | Há reuniões regulares do Conselho Administrativo onde é analisada a evolução da despesa |
| e) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício | Após a aquisição de um equipamento, o Conselho Administrativo analisa e monitoriza os respetivos custos de manutenção. Reutiliza e reafeta equipamentos aquando pouca utilização em determinado serviço (e.g. sizzix) |
| f) Analisa os riscos e as potencialidades das decisões financeiras | A Direção verifica o bom uso dos equipamentos adquiridos |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 4.5. A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino. | |
|---|---|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) A escola tem uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objetivos estratégicos e operacionais definidos. | Participa em projetos de inovação de dimensão regional assentes nas TIC |
| b) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para: | |
| • a gestão das tarefas; | A escola utiliza software específico para construção de horários, SASE, alunos,... |
| • a gestão do conhecimento; | A escola não utiliza a Intranet como meio de partilha do conhecimento entre as pessoas |
| • as atividades de aprendizagem e de melhoria; | A escola utiliza muito pouco a plataforma de aprendizagem online |
| • a interação com as partes interessadas e com os parceiros; | A escola mantém uma página Internet como forma de comunicação entre as partes interessadas. A Escola utiliza o email institucional para comunicação interna. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas; | A escola mantém uma página Internet como forma de comunicação entre as partes interessadas |
| <ul style="list-style-type: none"> o acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes. | A escola utiliza quadros interativos e projetores multimédia, assim como, sistemas automáticos de aquisição de dados experimentais (sensores e células fotoelétricas). |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 4.6. A escola planeia e gere os recursos materiais. | |
|---|---|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Garante a utilização eficiente e eficaz do edifício, dos equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos, dos materiais consumíveis, tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos alunos, pais e encarregados de educação e dos colaboradores, a cultura do local e os constrangimentos do espaço físico | A escola tem um sistema próprio de requisição de equipamentos e de reserva de espaços. Tem um gestor de espaços físicos e diretores de instalações dos espaços próprios para a realização de aulas práticas e laboratoriais. |
| b) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos | A escola realiza um plano de trabalhos plurianual de manutenção dos edifícios escolares. Tem um sistema AVAC e GTC. |
| c) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios | A escola verifica periodicamente o estado de implementação da legislação sobre acessibilidades nos edifícios públicos |
| Pontuação: | |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 4.1 | | |
| | Subcritério 4.2 | | |
| | Subcritério 4.3 | | |
| | Subcritério 4.4 | | |
| | Subcritério 4.5 | | |
| | Subcritério 4.6 | | |

| | |
|-------------------------------------|--|
| Média da pontuação dos subcritérios | |
|-------------------------------------|--|

Critério V – Gestão dos Processos

Conceito: Como a escola 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 alunos e outras partes interessadas.

SUB CRITÉRIO 5.1. A escola identifica e concebe os seus processos-chave

| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
|---|---|
| a) Identifica, descreve e documenta os processos-chave e determina as partes interessadas | Constrói os mapas e desenha diagramas de fluxo dos principais processos da escola, e.g., do processo de ensino/aprendizagem |
| b) Define indicadores de processos e estabelece objetivos de funcionamento | Promoção de uma calendarização de apoios para consecução dos objetivos e metas curriculares. |
| Pontuação: | |

SUB CRITÉRIO 5.2. A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.

| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
|--|---|
| a) Identifica, descreve e documenta os processos de suporte e determina as partes interessadas | Constrói os mapas, desenha diagramas de fluxo dos processos de suporte da escola, e.g., o processo do serviço de refeições da cantina |
| b) Define indicadores de processos e estabelece objetivos de funcionamento | No corrente ano letivo, nos processos administrativos da secretaria, a escola pretende atingir uma apreciação média de nível Muito Bom pelos utentes. |
| Pontuação: | |

SUB CRITÉRIO 5.3. A escola gere e melhora os seus processos-chave.

| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
|---|--|
| a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo-chave | Para o processo-chave ensino-aprendizagem, há uma descrição relativa ao seu planeamento, aos recursos que afeta, quem é o seu responsável e como é realizado e controlado o processo |

| | |
|--|---|
| b) Designa responsáveis pela gestão dos processos | Cada processo identificado tem um responsável |
| c) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas | Os encarregados de educação, alunos e todas as pessoas da escola são informados dos novos procedimentos |
| d) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos | Há um grupo de trabalho permanente encarregue de propor melhorias no processo de ensino-aprendizagem. |
| e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados | São feitas averiguações sobre aspetos do processo ensino-aprendizagem. |
| f) Antecipa e identifica melhorias e desenvolve serviços alinhados com as expectativas e necessidades, presentes e futuras de todos os Stakeholders. | A escola diversifica as suas ofertas formativas em função dos perfis e das expectativas dos alunos e seus encarregados de educação. |
| Pontuação: | |

| SUB CRITÉRIO 5.4. A escola gere e melhora os seus processos de suporte. | |
|--|--|
| INDICADORES | EXEMPLOS DE INICIATIVAS |
| a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo | Para o processo de suporte de refeições na cantina, há uma responsável. |
| b) Designa responsáveis pela gestão dos processos | Cada processo identificado tem um responsável. |
| c) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas | Os encarregados de educação, alunos e todas as pessoas da escola são informadas dos novos procedimentos |
| d) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos | Devia ser criado um grupo de trabalho permanente encarregue de propor melhorias nos processos administrativos da escola: alunos, docentes, etc. |
| e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados | São feitos questionários aos utentes do refeitório e biblioteca, bem como aos alunos que frequentam aulas de apoio para confirmar a satisfação dos utilizadores. |
| Pontuação: | |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 5.1 | | |
| | Subcritério 5.2 | | |
| | Subcritério 5.3 | | |
| | | | |

| | | | |
|--|-----------------|--|--|
| | Subcritério 5.4 | | |
| Média da pontuação dos subcritérios | | | |

Critério VI – Resultados Orientados para a Comunidade Educativa

| |
|---|
| SUB CRITÉRIO 6.1. Resultados da satisfação da comunidade educativa. |
| a) Resultados relativos à imagem global da escola |
| i. Nível de satisfação global com o desempenho da escola |
| ii. Recetividade e atitudes pró-ativas |
| iii. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais |
| iv. Abertura à mudança |
| v. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua |
| vi. Impacto da escola na qualidade de vida da comunidade educativa |
| b) Resultados relativos ao envolvimento da comunidade educativa |
| i. Esforços para envolver a comunidade educativa na conceção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão |
| c) Resultados relativos à acessibilidade |
| i. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente |
| ii. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples |
| iii. Localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.) |
| d) Resultados relativos aos produtos e serviços |

| |
|--------------------------------------|
| i. Tempo de resposta às solicitações |
| Pontuação: |

| |
|---|
| SUB CRITÉRIO 6.2. Indicadores da satisfação da comunidade educativa. |
| a) Resultados relativos à imagem global da escola |
| i. Número de reclamações |
| ii. Tempo de resposta às reclamações |
| iii. Número de intervenções de instituições hierarquicamente superiores (e.g. recursos à DREN, DGRHE) |
| iv. Tempo de resposta às solicitações |
| v. Quantidade de ações de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado à comunidade educativa |
| b) Resultados relativos ao envolvimento da comunidade educativa |
| i. Quantidade de ações para envolver as partes interessadas na conceção e prestação dos produtos e serviços e/ou na conceção do processo de tomada de decisão |
| ii. Número de sugestões recebidas e adotadas |
| iii. Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com a comunidade educativa |
| c) Resultados relativos aos serviços |
| i. Número de serviços prestados incorretamente e/ou que tiveram de ser corrigidos |
| ii. Quantidade das ações desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação |
| Pontuação: |

| | | | |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
| | Subcritério 6.1 | | |

| | | | |
|--|-----------------|--|--|
| | Subcritério 6.2 | | |
| Média da pontuação dos subcritérios | | | |

Critério VII – Resultados Relativos às Pessoas

| |
|--|
| SUB CRITÉRIO 7.1. Resultados da satisfação das pessoas e medição da satisfação |
| Indicadores |
| a) Resultados relativos à satisfação global |
| i. A imagem global da escola |
| ii. O desempenho global da escola |
| iii. A importância do papel da escola na sociedade |
| iv. As relações da escola com os cidadãos e a sociedade |
| v. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respetiva missão |
| b) Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão |
| i. A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola) |
| ii. Manual de tarefas, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objetivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo |
| iii. A conceção dos processos da escola |
| iv. A postura da escola face à mudança e à modernização |
| c) Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho |
| i. A arquitetura do local de trabalho |
| ii. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização |
| iii. O tratamento de questões sociais e ambientais |

| |
|--|
| iv. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais |
| v. A forma como a organização lida com os problemas pessoais |
| d) Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências |
| i. Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira) |
| ii. Motivação das pessoas |
| iii. Conhecimento dos objetivos da organização |
| iv. Disponibilidade para aceitar mudanças |
| v. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais |
| e) Resultados relativos à satisfação com: |
| i. O envolvimento nos processos de tomada de decisão |
| ii. O envolvimento em atividades de melhoria |
| iii. Os mecanismos de consulta e diálogo |
| Pontuação: |

| |
|---|
| SUB CRITÉRIO 7.2. Indicadores dos resultados relativos às pessoas. |
| Indicadores |
| a) Resultados relativos à satisfação |
| i. Níveis de absentismo ou doença |
| ii. Rácios de rotação de pessoal |
| iii. Número de reclamações, greves, etc. |
| b) Resultados relativos ao desempenho |
| i. Resultados de avaliação e/ou louvores |
| c) Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências |

| |
|---|
| i. Rácios de participação nas atividades de formação |
| ii. Percentagem de utilização de orçamentos de formação |
| iii. Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas |
| iv. Evidências da capacidade para lidar com a comunidade educativa e responder às suas necessidades |
| v. Mobilidade de pessoal dentro da escola |
| d) Resultados respeitantes à motivação e envolvimento |
| i. Rácios de resposta a inquéritos de pessoal |
| ii. Participação em atividades de melhoria (e.g., sistemas de sugestões) |
| iii. Participação em eventos sociais |
| iv. Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc. |
| v. Disponibilidade para aceitar mudanças |
| vi. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais |
| Pontuação: |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 7.1 | | |
| | Subcritério 7.2 | | |
| | | | |
| Média da pontuação dos subcritérios | | | |

Critério VIII – Impacto na Sociedade

Que resultados a escola atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a perceção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que

se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de atividade.

| |
|--|
| SUB CRITÉRIO 8.1. Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social |
| INDICADORES |
| a) Impacto económico e social junto da comunidade local |
| b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais |
| c) Envolvimento da comunidade através do apoio a atividades locais e sociais |
| d) Comportamento ético da escola |
| e) Apoio aos desfavorecidos (e.g. proporcionar estágios profissionais, oferta de empregos) |
| f) Apoio a projetos fora da escola |
| g) Perceção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos |
| h) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores |
| i) Grau de cobertura dos meios de comunicação social |
| j) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo |
| k) Ações de prevenção de riscos de saúde e acidentes |
| Pontuação: |

| |
|---|
| SUB CRITÉRIO 8.2. Resultados do desempenho ambiental da escola. |
| INDICADORES |
| a) Adoção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.) |
| b) Redução dos desperdícios |
| c) Utilização de materiais reciclados |

| |
|--|
| d) Ações para reduzir o incómodo e os danos que as atividades da escola possam suscitar e para assegurar a proteção dos cidadãos |
| i. Medidas para reduzir a poluição sonora |
| ii. Proteção do ambiente nos processos de tomada de decisão (e.g. na construção e manutenção de edifícios) |
| Pontuação: |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|--|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 8.1 | | |
| | Subcritério 8.2 | | |
| | Média da pontuação dos subcritérios | | |

Critério IX – Resultados de Desempenho-Chave

Que resultados a escola atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou atividade principal, quanto a objetivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na escola.

| |
|--|
| SUB CRITÉRIO 9.1. Realização dos objetivos. |
| INDICADORES |
| a) Resultados externos |
| i. Grau de cumprimento dos objetivos (fornecimento dos serviços) e de impacto (impacto na sociedade) |
| a. Taxa de abandono escolar |
| b. Itinerários da educação básica |
| c. Taxa de sucesso |
| d. Fluxos escolares |
| e. Inserção no mercado de trabalho |

| |
|--|
| f. Notas internas |
| g. Utilização dos apoios educativos |
| h. Adoção e utilização dos manuais escolares |
| ii. Melhoria da qualidade do serviço |
| iii. Eficiência |
| iv. Resultados de inspeções e auditorias |
| v. Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade |
| vi. Resultados de ações de benchmarking |
| b) Resultados internos |
| i. Participação na escola de todas as partes interessadas |
| ii. Capacidade da escola em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas |
| iii. Melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos |
| iv. Melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa) |
| v. Cumprimento acrescido dos padrões de qualidade |
| Pontuação: |

| |
|---|
| SUB CRITÉRIO 9.2. Desempenho financeiro. |
| INDICADORES |
| a) Medidas de economia de recursos: |
| i. Grau de execução orçamental |
| ii. Grau de realização dos objetivos financeiros |
| iii. Capacidade da escola para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas |

| |
|--|
| iv. Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos) |
| v. Grau de execução das atividades geradoras de receita |
| vi. Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspeções (internas e externas) |
| vii. Medidas de gestão financeira prudente e responsável |
| Pontuação: |

| | SUB-CRITÉRIO | PONTUAÇÃO | SOMATÓRIO |
|--|-----------------|-----------|-----------|
| Total da pontuação dos subcritérios | Subcritério 9.1 | | |
| | Subcritério 9.2 | | |
| Média da pontuação dos subcritérios | | | |

9. Resultados obtidos pela escola

| N.º | Critérios | Total obtido por critério |
|-----------|---|---------------------------|
| 1 | Liderança | |
| 2 | Planeamento e Estratégica | |
| 3 | Gestão das Pessoas | |
| 4 | Parcerias e Recursos | |
| 5 | Gestão dos Processos e da Mudança | |
| Sub total | | |
| 6 | Resultados Orientados para a Comunidade Educativa | |
| 7 | Resultados relativos às Pessoas | |

| | | |
|-----------|------------------------------------|--|
| 8 | Impacto na Sociedade | |
| 9 | Resultados de Desempenho- Chave | |
| Sub total | | |