

2011/12

Agrupamento de Escolas do Cadaval
AEC
Código: 170549

 GOVERNO DE PORTUGAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

Relatório de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas do Cadaval

Parte 1

“As escolas conhecedoras dos seus pontos fortes e fracos encontrar-se-ão mais seguras sobre o caminho a seguir e mais qualificadas para iniciar a mudança. Tal como os indivíduos, também as instituições/organizações podem aprender. Elas têm capacidade de produzir e usar o conhecimento, são pró-activas e reactivas, perdem e ganham energia, numa palavra, são inteligentes” (Fialho, 2002)

Rua Aristides Sousa Mendes, Cadaval
2550-007 CADAVAL
Tel: 262 699230 Fax: 262695097
Correio eletrónico: geral@agrupcadaval.com



Realizado por

Equipa do Observatório de Qualidade

Índice

Introdução	1
1. O questionário	3
1.1 O público-alvo	4
1.2 Níveis de satisfação	5
1.3. Análise dos resultados	5
2. Sugestões	34
2.1. Sugestões recolhidas nos questionários aplicados	34
2.2 Propostas recolhidas na caixa de sugestões	39
Síntese final	40
Anexos	45
Quadro 1- Estrutura CAF	2
Quadro 2 - Inquiridos	4
Quadro 3 – Níveis de satisfação	5
Quadro 4 – Caracterização dos alunos inquiridos	6
Quadro 5 – Satisfação global	6
Quadro 6 – Gestão e sistemas de gestão	7
Quadro 7 - Desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem	8
Quadro 8 - Níveis de motivação	9
Quadro 9 - Satisfação com as condições de trabalho	9
Quadro 10 - Satisfação com o estilo de liderança	10
Quadro 11 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino	11
Quadro 12 – Caracterização dos Encarregados de Educação do Pré-escolar e 1º CEB	12
Quadro 13 - Imagem global do Agrupamento	13
Quadro 14 – Envolvimento e participação	14
Quadro 15 - Acessibilidades e serviços	15
Quadro 16 - Satisfação geral	16
Quadro 17 – Caracterização dos Encarregados de Educação 2º CEB, 3º CEB e Secundário	17
Quadro 18 - Imagem global do Agrupamento	18
Quadro 19 - Envolvimento e participação	19
Quadro 20 - Acessibilidades e serviços	20
Quadro 21 - Satisfação geral	21
Quadro 22 – Caracterização do pessoal não docente inquirido	22
Quadro 23 – Satisfação global	23
Quadro 24 – Satisfação com a gestão e sistemas de gestão	23
Quadro 25 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira	24
Quadro 26 - Níveis de motivação	24
Quadro 27 - Satisfação com as condições de trabalho	25
Quadro 28 - Satisfação com o estilo de liderança	26
Quadro 29 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	27
Quadro 30 – Caracterização do pessoal docente inquirido	28
Quadro 31 - Satisfação global	29
Quadro 32 - Gestão e sistemas de gestão	30
Quadro 33 - Desenvolvimento da carreira	30
Quadro 34 - Níveis de motivação	31
Quadro 35 - Satisfação com as condições de trabalho	31
Quadro 36 - Satisfação com o estilo de liderança	32
Quadro 37 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	33
Quadro 38 – Sugestões apresentadas pelos Encarregados de Educação	34
Quadro 39 - Sugestões apresentadas pelos alunos	37
Quadro 40 – Sugestões apresentadas pelo pessoal não docente	38
Quadro 41 – Propostas recolhidas na caixa de sugestões	39

Introdução

A presente estrutura de avaliação, CAF (*Common Assessment Framework*), surge da necessidade de criar instrumentos comuns, a nível da Comunidade Europeia, na área da gestão da qualidade das instituições públicas, em 2000.

Atendendo a que se tratava de um documento de cariz genérico e que não se centrava especificamente no setor da educação, foi necessário adaptá-lo a essa realidade, com o intuito de avaliar o nível de desempenho de toda a organização. Assim, foi necessário proceder à recolha de dados junto da comunidade escolar, em diferentes domínios (liderança, estratégias, planeamento, pessoas, parcerias, recursos e processos), pois apenas dessa forma se consegue ter uma visão holística da realidade, visando alcançar a excelência.

Em 2006, um grupo de trabalho levou a cabo a reformulação do Documento CAF, procedendo a algumas adaptações ao nível da linguagem (optando pelo termo alunos/formandos em detrimento de cidadão/cliente e instituições de ensino e formação em substituição de instituições públicas), dos exemplos apresentados, da terminologia e da integração de dois documentos adicionais, a saber: Gestão da Qualidade Total (TQM) e CAF.

O presente modelo tem quatro objetivos principais (DGAEP¹ 2012 p. 7):

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management/TQM*) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da autoavaliação, da atual sequência de atividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
2. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e ações de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
4. Facilitar o *bench learning* entre organizações do setor público.

¹ Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

A estrutura de avaliação engloba dois domínios - Meios e Resultados – os quais se subdividem em nove critérios (quadro 1) e que constituem os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional.

Quadro 1- Estrutura CAF

Meios	Resultados
. Liderança . Pessoas . Planeamento e Estratégias . Parceria e Recursos . Processos	. Resultados relativos às pessoas . Resultados orientados para os cidadãos/clientes . Impacto na sociedade . Resultados do desempenho chave

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios de uma organização, os quais determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9, os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho chave são avaliados através de medidas de perceção e indicadores internos.

Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios (28) que identificam as principais questões a considerar aquando da avaliação de uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com exemplos que descrevem o conteúdo dos mesmos e sugerem possíveis áreas de intervenção, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios.

Para transmitir os resultados apurados de uma forma mais fiável, este modelo atribui sistemas de pontuação a cada subcritério e critério, o que permite:

1. Fornecer uma indicação sobre a orientação a seguir para as ações de melhoria;
2. Medir o progresso da organização;
3. Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

Atendendo a que, tal como se realça no próprio documento disponibilizado pela DGAEP, “a autoavaliação e melhoria das organizações públicas torna-se muito difícil sem informação fiável proveniente das diferentes áreas funcionais da organização”, (DGAEP 2012 p.9), o

Agrupamento de Escolas do Cadaval optou por proceder à implementação deste modelo de avaliação, recolhendo informação através de vários instrumentos, nomeadamente:

- 1 -Questionários adaptados a partir de outros já aplicados noutras instituições de ensino (anexo 1);
- 2 – Sugestões, através de uma caixa de sugestões (anexo 2) e dos próprios questionários aplicados;

1. O questionário

No período compreendido entre dez e dezoito de maio, foi solicitado aos elementos da comunidade escolar (pessoal docente e não docente, encarregados de educação e alunos, excetuando o pré-escolar e 1º Ciclo, devido à sua faixa etária) que procedessem ao preenchimento de inquéritos, elaborados pela equipa CAF do Agrupamento.

Os inquéritos foram disponibilizados em formato de papel para os encarregados de educação e *online* para os restantes elementos. Os alunos procederam ao seu preenchimento em datas previamente definidas e com a supervisão de um docente.

1.1 O público-alvo

O público-alvo distribui-se da seguinte forma (quadro 2):

Quadro 2 - **Inquiridos**

Docentes	Pré-escolar – 16 1º Ciclo – 38 2º Ciclo – 33 3º Ciclo/Secundário - 88
Pessoal Não Docente	Assistentes Operacionais – 40 Assistentes Técnicas - 13
Alunos	2º Ciclo – 260 3º Ciclo - 330 Secundário: Regular- 134 Ensino Profissional- 61 Ensino Pós-laboral e CEF - 164
Encarregados de Educação	Pré-escolar – 268 1º Ciclo – 531 2º Ciclo – 260 3º Ciclo - 330 Secundário: Regular- 100 Ensino Profissional- 41 CEF - 56

1.2 Níveis de satisfação

Os níveis de satisfação assinalados pelos inquiridos, atendem à seguinte escala de satisfação (quadro 3):

Quadro 3 – Níveis de satisfação

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

1.3 Análise dos resultados

Segue-se a análise dos resultados, tendo por base o cálculo das médias aritméticas dos níveis de satisfação assinalados pelos inquiridos nos respetivos itens.

► Alunos

Num universo de 678 alunos, responderam ao inquérito 504, do Ensino Básico e 174 do Ensino Secundário, sendo 350 do sexo feminino e 328 do sexo masculino. Dos 9 aos 11 anos responderam 131 alunos, dos 12 aos 15 anos responderam 336 e com mais de 15 anos, responderam 211 alunos (quadro 4).

Quadro 4 – Caracterização dos alunos inquiridos

Ensino Básico	5º	107	504
	6º	77	
	7º	82	
	8º	92	
	9º	109	
	1.1 – CEF	15	
	1.2 – CEF	14	
	2.1 - CEF	8	
Ensino Secundário	10º	26	174
	11º	58	
	12º	41	
	10.1 - CP	9	
	10.2 - CP	13	
	11.1 – CP	10	
	12.1 – CP	4	
	EFA	13	
Sexo	Masculino	328	678
	Feminino	350	
Idade	Dos 9 aos 11 anos	131	678
	Dos 12 aos 15 anos	336	
	Mais de 15 anos	211	

Na questão relativa à **satisfação global**, o grau de satisfação médio foi de 3,38. O relacionamento do Agrupamento com a comunidade e o envolvimento dos alunos em atividades de melhoria destacam-se como os aspetos mais positivos. O envolvimento dos alunos nos processos de tomada de decisão, foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 5).

Quadro 5 – Satisfação global

1. Satisfação global						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Desempenho global do Agrupamento	24	52	250	309	43	3,44
Relacionamento do Agrupamento com a Comunidade	22	61	240	302	53	3,45
Forma como a Direção gere os conflitos	48	91	239	219	81	3,29
Envolvimento dos alunos nos processos de tomada de decisão	48	88	272	233	37	3,18
Envolvimento dos alunos em atividades de melhoria	32	63	225	282	76	3,45
Mecanismos de consulta e diálogo entre os alunos e os professores	30	57	244	251	96	3,48
						3,38

Na questão relativa à **gestão e sistemas de gestão**, o grau de satisfação foi de acima do valor médio, 3,34. O apoio ao desenvolvimento de atividades/projetos propostos pelos alunos, preocupação com a manutenção da disciplina na escola e estimulação da participação dos pais e/ou Encarregados de Educação nas atividades da escola destacam-se como os aspetos mais positivos. A manutenção dos espaços e instalações em estado de higiene e segurança, foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 6).

Quadro 6 – Gestão e sistemas de gestão

2. Gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
A liderança para conduzir o Agrupamento						
Apoio ao desenvolvimento de atividades / projetos propostos pelos alunos	32	68	236	265	77	3,42
Atenção aos problemas dos alunos	39	81	228	262	68	3,35
Melhoria dos espaços da escola, equipamentos e outros recursos	39	97	208	258	76	3,35
Manutenção dos espaços e instalações em estado de higiene e segurança	89	118	255	178	38	2,94
Preocupação com a manutenção da disciplina na escola	27	76	246	248	81	3,41
Estimulação da participação dos Pais e/ou Encarregados de Educação nas atividades da escola	27	68	262	242	79	3,41
Aptidão da Direção para comunicar com os alunos	37	77	221	264	79	3,40
Postura do Agrupamento face à mudança e à modernização	36	75	243	254	70	3,36
O conteúdo do Projeto Educativo do Agrupamento	22	54	291	252	59	3,40
O conteúdo do Regulamento Interno do Agrupamento	38	72	257	256	55	3,32
						3,34

Na questão relativa ao **desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem**, o grau de satisfação foi de acima do valor médio, 3,50. O Diretor de Turma e os professores destacam-se como os aspetos mais positivos. As aulas de substituição, foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 7).

Quadro 7 - **Desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem**

3. Desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Política de gestão dos recursos humanos executada pela Direção...						
Projeto Jogos Matemáticos	52	43	198	220	165	3,59
Sala de Estudo	50	78	168	252	130	3,49
Esclarecimento de dúvidas	48	60	179	260	131	3,54
Biblioteca	49	82	191	228	128	3,45
Aulas de Apoio	56	55	210	236	121	3,46
Tutorias	78	38	223	226	113	3,38
Aulas de substituição	183	84	162	142	107	2,86
Mecanismos de consulta e diálogo com...						
O Diretor de Turma	50	30	73	167	358	4,11
Os Professores	26	40	183	295	134	3,69
O Serviço de Psicologia	57	34	209	259	119	3,51
O Gabinete de Apoio ao Aluno	44	44	202	245	143	3,59
A Direção	61	62	198	239	118	3,43
Os Assistentes Operacionais	51	62	225	250	90	3,39
Os Assistentes Técnicos	36	50	243	271	78	3,45
Oportunidades, criadas pela Direção, para desenvolver novas competências	34	63	262	242	77	3,39
Oferta de atividades dinamizadas no Agrupamento (Clubes, Desporto Escolar, Eco-Escolas, Projeto de Saúde, Serviço de Psicologia e Orientação)	41	25	175	238	199	3,78
Divulgação de informações e dos documentos do Agrupamento	25	53	245	288	67	3,47

Na questão relativa aos **níveis de motivação**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 3,52. O desenvolvimento do trabalho em equipa e a participação em atividades dinamizadas pelo Agrupamento, destacam-se como os aspetos mais positivos. O cumprimento do Regulamento Interno foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 8).

Quadro 8 - Níveis de motivação

4. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					Média
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho	28	50	233	261	106	3,54
Desenvolver trabalho em equipa	31	38	198	280	131	3,65
Participar em atividades dinamizadas pelo Agrupamento	32	47	223	263	113	3,56
Participar em projetos	36	44	224	268	106	3,54
Conhecer o Projeto Educativo do Agrupamento	45	55	240	253	85	3,41
Cumprir o Regulamento Interno	53	57	220	255	93	3,41
						3,52

Na questão relativa à **satisfação com as condições de trabalho**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 3,46. A relação com o Diretor de Turma e os serviços prestados pela biblioteca escolar destacam-se como os aspetos mais positivos. O horário escolar foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 9).

Quadro 9 - Satisfação com as condições de trabalho

5. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho	37	66	254	241	80	3,38
Modo como a Direção gere os conflitos	57	89	229	220	83	3,27
Modo como os Professores gerem os conflitos	43	83	227	227	98	3,37
Horário escolar	98	95	187	180	118	3,18
Relação com a Direção	52	62	219	245	100	3,41
Relação com o Diretor de Turma	38	25	106	194	315	4,07
Relação com os Professores	23	39	192	284	140	3,71
Relação com os Assistentes Operacionais	51	52	234	257	84	3,40
Relação com os Assistentes Técnicos	39	47	257	254	81	3,43
Serviços prestados pela Biblioteca Escolar	49	58	228	234	109	3,44
Recursos necessários à realização de atividades dentro e fora da sala de aula	37	62	247	239	93	3,43
						3,46

A questão relativa à **satisfação com o estilo de liderança** distingue a satisfação com a Direção e a gestão para a melhoria da qualidade. Na satisfação com a Direção, o grau de satisfação foi de 3,35. Como aspetos positivos salientam-se a aceitação de sugestões de melhoria e a demonstração de empenho no processo de mudança. É considerado menos positivo a aceitação de críticas construtivas. Na satisfação com a gestão para a melhoria da qualidade, o grau de satisfação foi de 3,34. Como aspetos positivos salientam-se a divulgação pelo Agrupamento das suas ofertas educativas e a uniformização dos documentos. É considerado menos positivo a preocupação do Agrupamento em desenvolver atividades com envolvimento dos professores, alunos, psicóloga escolar, pais e/ou encarregados de educação, assistentes operacionais e assistentes técnicos (quadro 10).

Quadro 10 - **Satisfação com o estilo de liderança**

6. Satisfação com o estilo de liderança						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
A Direção...						
Demonstra empenho no processo de mudança	44	64	229	256	85	3,40
Aceita críticas construtivas	63	78	224	235	78	3,28
Aceita sugestões de melhoria	58	65	212	227	116	3,41
Estimula a iniciativa das pessoas	54	72	243	233	76	3,30
Encoraja a confiança mútua e o respeito	53	62	235	238	90	3,37
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	47	66	243	254	68	3,34
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	2)
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	48	61	248	250	71	3,35
Gestão para a melhoria da qualidade ...						
Modo como o Agrupamento promove uma cultura de melhoria de qualidade	44	60	251	249	74	3,37
Preocupação do Agrupamento em desenvolver atividades com envolvimento dos Professores, Alunos, Psicóloga Escolar, Pais e/ou Encarregados de Educação, Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos	35	59	267	225	92	3,16
Divulgação pelo Agrupamento das suas ofertas educativas	35	51	275	238	79	3,41
Uniformização de documentos	43	48	270	246	71	3,41
Condições de trabalho	48	84	229	239	78	3,37
Apoio da Direção em iniciativas de inovação e melhoria	37	71	253	245	72	3,32
						3,39

2) Ausência de informação devido a problemas informáticos

Na questão relativa à **satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino**, o grau de satisfação foi de acima do valor médio, 3,31. Os serviços administrativos e outros serviços da secretaria, bem como a papelaria destacam-se como os aspetos mais positivos. As condições de higiene foram consideradas o aspeto menos positivo (quadro 11).

Quadro 11 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino							
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média	
	1	2	3	4	5		
Equipamentos informáticos disponíveis...							
Na sala de aula	47	77	211	235	108	3,41	
Na Biblioteca	45	80	209	235	109	3,42	
Na Sala de Estudo	47	79	211	241	100	3,40	
Software disponível...							
Na sala de aula	51	63	224	223	117	3,43	
Na Biblioteca	46	71	221	237	103	3,41	
Na Sala de Estudo	41	63	230	247	97	3,44	
No Agrupamento...							
Serviços Administrativos:	Ação Social Escolar (ASE)	43	54	261	235	85	3,39
	Outros serviços de Secretaria	36	55	241	246	100	3,47
Bufete	83	96	187	194	118	3,25	
Refeitório	128	131	206	156	57	2,83	
Papelaria	43	59	226	248	102	3,45	
Reprografia	43	65	236	245	89	3,40	
Equipamentos necessários à realização das atividades escolares	38	60	251	244	85	3,41	
Condições de higiene	137	135	227	141	38	2,72	
Condições de segurança	59	76	237	226	80	3,28	
						3,31	

► **Encarregados de Educação do Pré-escolar e 1º CEB**

Num universo de 779 Encarregados de Educação, responderam ao inquérito 685, sendo 558 do sexo feminino e 90 do sexo masculino. A idade predominante situa-se entre os 20 e os 50 anos. Relativamente às habilitações, o Ensino Secundário é o grau académico mais significativo (quadro 12).

Quadro 12 – Caracterização dos Encarregados de Educação do Pré-escolar e 1º CEB

Pré-escolar	209	685	
1º CEB	445		
Não responderam	31		
Sexo	Masculino	90	685
	Feminino	558	
	Não responderam	37	
Idade	Inferior a 20 anos	58	685
	Dos 20 aos 35 anos	268	
	Dos 36 aos 50 anos	303	
	Mais de 50 anos	16	
	Não responderam	40	
Habilitações	1º CEB	66	685
	2ª CEB	57	
	3º CEB	74	
	Secundário	264	
	Bacharelato	19	
	Licenciatura	76	
	Mestrado	7	
	Doutoramento	0	
	Não responderam	122	

Na questão relativa à **imagem global do Agrupamento**, o grau de satisfação global foi de 3,93. Destacam-se como aspetos positivos o serviço prestado pelo pessoal docente e o serviço prestado pelo pessoal não docente. Como aspetos menos positivos, salientam-se as melhorias implementadas recentemente na organização e o impacto da organização na comunidade (quadro 13).

Quadro 13 - Imagem global do Agrupamento

1. Imagem global do Agrupamento							
	Grau de Satisfação						Média
	1	2	3	4	5	NR	
Desempenho geral do Agrupamento	6	11	104	462	72	30	3,9
Serviço prestado pela Direção	6	12	89	470	71	37	3,9
Serviço prestado pelo pessoal docente	10	9	53	392	202	19	4,2
Serviço prestado pelo pessoal não docente	7	11	92	411	135	28	4,1
Igualdade de tratamento praticada no Agrupamento	8	20	93	438	86	40	3,9
Flexibilidade e autonomia para resolver situações individuais	11	12	94	436	82	50	3,9
Melhorias implementadas recentemente na organização	11	15	137	411	53	58	3,8
Impacto da organização na comunidade	5	18	118	424	64	56	3,8
Funcionamento dos serviços administrativos (secretaria)	5	15	88	442	81	54	3,9
							3,93

Na questão relativa ao **envolvimento e participação**, o grau de satisfação global foi de 3,84. Destacam-se como aspetos positivos o atendimento do professor/educador e a confidencialidade da informação, o incentivo à participação dos Encarregados de Educação nas atividades escolares e a divulgação do Plano Anual de Atividades. Como aspetos menos positivos, salientam-se a aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria e a página do Agrupamento na web (quadro 14).

Quadro 14 – Envolvimento e participação

2. Envolvimento e participação							
Satisfação com...	Grau de Satisfação						Média
	1	2	3	4	5	NR	
Possibilidade em sugerir melhorias	7	28	131	414	65	40	3,8
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria	7	37	155	388	55	43	3,7
Divulgação do Projeto Educativo	5	31	122	420	78	29	3,8
Divulgação do Regulamento Interno	10	33	124	417	67	34	3,8
Divulgação do Plano Anual de Atividades	5	23	108	428	86	35	3,9
Existência de vários canais para distribuição de informação (presencialmente, por escrito, por telefone e via web)	8	27	124	413	71	42	3,8
Existência de vários canais para reclamações/ sugestões (presencialmente, por escrito, por telefone e via web)	13	31	141	388	62	50	3,8
Página do Agrupamento na Web (MOODLE, a página das Bibliotecas)	10	25	140	382	50	78	3,7
Trabalho da Associação de Pais	11	30	124	378	90	52	3,8
Representatividade dos Encarregados de Educação no Conselho Geral	13	19	116	402	67	68	3,8
Representatividade dos Encarregados de Educação no Conselho Pedagógico	14	18	113	398	68	74	3,8
Incentivo à participação dos Encarregados de Educação nas atividades escolares	9	22	111	397	116	30	3,9
Atendimento do Professor/ Educador e a confidencialidade da informação	8	9	28	318	306	16	4,4
							3,84

A questão relativa a **acessibilidades e serviços**, distingue a satisfação com o estabelecimento de ensino, com o Agrupamento e com os serviços. O grau de satisfação global com o estabelecimento de ensino foi de 3,82. Destacam-se como aspetos positivos a existência de uma linha telefónica para contactar com o estabelecimento de ensino, o horário de atendimento e a informação disponível no local de atendimento. Como aspetos menos positivos, salientam-se a facilidade de estacionamento do automóvel e o esclarecimento de dúvidas através do correio eletrónico. O grau de satisfação global com o agrupamento foi de 3,84. Destacam-se como aspetos positivos a existência de uma linha telefónica para contactar a sede agrupamento, nível de simplificação dos formulários e facilidade em se

deslocar à sede de agrupamento. Como aspetos menos positivos, salientam-se a comunicação disponível *online* e a existência de serviços disponíveis on-line. O grau de satisfação global com os serviços foi de 3,87. Destacam-se como aspetos positivos, nos Serviços de Apoio à Família, as entradas, o complemento de horário/atividades de tempos livres e almoços. Como aspetos menos positivos, salientam-se as atividades nas interrupções letivas. Nos restantes serviços os aspetos positivos são as atividades de enriquecimento curricular e o apoio educativo. Como aspetos menos positivos surgem as bibliotecas escolares (quadro 15).

Quadro 15 - Acessibilidades e serviços

3. Acessibilidade e Serviços								
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Média	
		1	2	3	4	5		NR
Estabelecimento de ensino	Proximidade de transportes públicos	26	27	104	342	117	69	3,8
	Facilidade de estacionamento do automóvel	36	53	135	347	87	27	3,6
	Nível de acessibilidade (rampas de acesso e outros)	29	32	127	361	89	47	3,7
	Horário de atendimento	7	18	71	420	148	21	4,0
	Informação disponível no local de atendimento	6	14	80	419	134	32	4,0
	Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrónico	22	31	146	329	53	104	3,6
	Existência de uma linha telefónica para contactar o estabelecimento de ensino	5	16	57	404	179	24	4,1
							3,82	
Agrupamento	Existência de uma linha telefónica para contactar a Sede de Agrupamento	9	15	91	389	111	70	3,9
	Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)	5	17	114	412	72	65	3,9
	Informação disponível <i>online</i>	21	39	146	334	36	109	3,6
	Existência de serviços disponíveis <i>online</i>	22	35	152	321	49	106	3,6
	Facilidade em se deslocar à Sede de Agrupamento	12	17	92	396	89	79	3,9
							3,84	
Serviços	Serviço de Apoio à Família (SAF)							
	Entradas	15	9	82	351	111	117	3,9
	Complemento de horário / Atividades de Tempos Livres (ATL)	24	13	68	322	120	138	3,9
	Atividades nas interrupções letivas	20	28	91	309	102	135	3,8
	Almoços	18	25	89	326	142	85	3,9
	Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC)	14	19	87	348	115	102	3,9
	Apoio educativo	15	19	83	358	101	109	3,9
	Bibliotecas escolares	12	27	98	358	80	110	3,8
							3,87	

Na questão relativa à **satisfação geral**, o grau de satisfação global foi de 3,9. Destacam-se como aspetos positivos o serviço prestado pelos docentes e o serviço prestado pelo pessoal não docente. Como aspetos menos positivos, salientam-se o tempo de resposta às sugestões/reclamações, condições de segurança, as bibliotecas escolares e a disponibilização da Direção para receber sugestões sobre o funcionamento do Agrupamento (quadro 16).

Quadro 16 - Satisfação geral

4. Geral							
Indicador	Grau de Satisfação						Média
	1	2	3	4	5	NR	
Satisfação global	5	13	85	445	86	51	3,9
A Direção disponibiliza-se para receber sugestões sobre o funcionamento do Agrupamento	7	21	105	400	71	81	3,8
Horários dos serviços	5	16	100	433	83	48	3,9
Qualidade dos esclarecimentos prestados	7	13	106	411	86	62	3,9
As bibliotecas escolares respondem, no essencial, às necessidades dos alunos	9	24	117	382	67	86	3,8
Funcionamento das atividades de enriquecimento curricular	15	17	98	375	92	88	3,9
Horário dos serviços de apoio à família							
Refeições	14	24	72	358	128	89	3,9
Entradas	18	16	72	352	117	110	3,9
Complemento de horário / ATL	20	18	74	344	93	136	3,9
Horário das atividades de enriquecimento curricular	19	19	73	358	119	97	3,9
Serviço prestado pelos docentes	7	12	41	398	187	40	4,2
Serviço prestado pelo pessoal não docente	6	10	58	402	165	44	4,1
Condições de segurança	21	34	113	376	107	34	3,8
Tempo de resposta às sugestões / reclamações	13	23	106	366	78	99	3,8
Adequação dos serviços de apoio educativo oferecidos	14	11	99	385	81	95	3,9
							3,9

► **Encarregados de Educação 2º CEB, 3º CEB e Secundário**

Num universo de 972 Encarregados de Educação, responderam ao inquérito 489 do 2º, 3º CEB e Cursos CEF, 166 do Ensino Secundário e Cursos Profissionais e 1 não indicou o nível de ensino. Dos Encarregados de Educação inquiridos, 102 são do sexo masculino, 535 do sexo feminino e 19 não mencionaram o sexo. A idade predominante situa-se entre os 36 e os 50 anos. Relativamente às habilitações, o Ensino Secundário é o grau académico mais significativo (quadro 17).

Quadro 17 – Caracterização dos Encarregados de Educação 2º CEB, 3º CEB e Secundário

Nível de Ensino	2º Ciclo	237	489
	3º Ciclo	220	
	CEF	32	
	Secundário	138	166
	Profissionais	28	
Não responderam		1	
Sexo	Masculino	102	637
	Feminino	535	
Não responderam		19	
Idade	Dos 20 aos 35 anos	106	618
	Dos 36 aos 50 anos	465	
	Mais de 50 anos	47	
Não responderam		38	
Habilitações Literárias	1º Ciclo	75	599
	2º Ciclo	117	
	3º Ciclo	132	
	Secundário	188	
	Bacharelato	24	
	Licenciatura	46	
	Mestrado	12	
	Doutoramento	5	
Não responderam		57	

Na questão relativa à **imagem global do Agrupamento**, o grau de satisfação global foi de 3,73. Destacam-se como aspetos positivos o funcionamento dos serviços administrativos (secretaria) e o serviço prestado pelo pessoal docente. Como aspetos menos positivos, salienta-se o impacto da organização na comunidade (quadro 18).

Quadro 18 - Imagem global do Agrupamento

1. Imagem global do Agrupamento						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Desempenho geral do Agrupamento	11	26	144	441	31	3,7
Serviço prestado pela Direção	6	31	133	416	65	3,77
Serviço prestado pelo pessoal docente	9	19	124	433	67	3,81
Serviço prestado pelo pessoal não docente	5	27	163	405	46	3,71
Igualdade de tratamento praticada no Agrupamento	21	35	143	400	47	3,65
Flexibilidade e autonomia para resolver situações individuais	13	29	147	404	54	3,71
Melhorias implementadas recentemente na organização	7	30	148	410	40	3,7
Impacto da organização na comunidade	9	35	163	392	34	3,64
Funcionamento dos serviços administrativos (secretaria)	4	25	111	428	79	3,85
						3,73

Na questão relativa ao **envolvimento e participação**, o grau de satisfação global foi de 3,7. Destacam-se como aspetos positivos o atendimento do Diretor de Turma/Mediador e a confidencialidade da informação e a página do Agrupamento na Web. Como aspetos menos positivos, salientam-se a aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria e a divulgação do Regulamento Interno (quadro 19).

Quadro 19 - **Envolvimento e participação**

2. Envolvimento e participação						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	Média
Possibilidade em sugerir melhorias	7	31	179	368	52	3,67
Aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria	9	45	170	368	46	3,62
Divulgação do Projeto Educativo	5	38	175	387	42	3,65
Divulgação do Regulamento Interno	10	47	160	382	42	3,62
Divulgação do Plano Anual de Atividades	10	39	145	405	48	3,68
Existência de vários canais para distribuição de informação (presencialmente, por escrito, por telefone e via web)	10	39	157	368	69	3,7
Existência de vários canais para reclamações/ sugestões (presencialmente, por escrito, por telefone e via web)	11	42	173	358	53	3,63
Página do Agrupamento na Web (MOODLE, a página das Bibliotecas)	14	25	153	370	70	3,72
Trabalho da Associação de Pais	14	37	166	359	58	3,65
Representatividade dos Encarregados de Educação no Conselho Geral	9	32	145	385	53	3,71
Representatividade dos Encarregados de Educação no Conselho Pedagógico	9	28	158	388	38	3,67
Incentivo à participação dos Encarregados de Educação nas atividades escolares	11	43	161	367	54	3,64
Atendimento do Diretor de turma/ Mediador e a confidencialidade da informação	3	15	65	343	226	4,19
						3,7

A questão relativa a **acessibilidades e serviços**, o grau de satisfação global foi de 3,7. Destacam-se como aspetos positivos a proximidade dos transportes públicos e apoio educativo. Como aspetos menos positivos, salientam-se a facilidade de estacionamento do automóvel perto do Agrupamento (quadro 20).

Quadro 20 - Acessibilidades e serviços

3. Acessibilidade e Serviços						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	Média
Proximidade de transportes públicos	13	38	93	326	165	3,93
Facilidade de estacionamento do automóvel perto do Agrupamento	31	64	200	295	58	3,44
Nível de acessibilidade (rampas de acesso e outros)	14	71	164	335	54	3,54
Horário de atendimento	8	28	154	385	72	3,75
Informação disponível no local de atendimento	7	21	142	422	51	3,76
Sistemas interativos de divulgação das atividades/informações	6	41	163	389	38	3,65
Esclarecimento de dúvidas através de correio eletrónico	16	51	196	320	31	3,49
Existência de uma linha telefónica para contactar o Agrupamento	5	22	119	416	74	3,84
Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)	7	26	141	412	47	3,74
Informação disponível <i>online</i>	10	51	197	323	43	3,54
Existência de serviços disponíveis <i>online</i>	8	50	201	313	41	3,54
Facilidade em se deslocar à sede de Agrupamento	3	20	114	422	88	3,88
Apoio educativo (aulas de apoio, tutorias, sala de estudo, gabinete de apoio ao aluno e PAM)	6	29	108	373	116	3,89
Orientação escolar (psicólogo e outros técnicos especializados)	12	30	152	344	74	3,72
Biblioteca escolar	7	24	109	399	95	3,87
						3,7

Na questão relativa à **satisfação geral**, o grau de satisfação global foi de 3,64. Destacam-se como aspetos positivos o serviço prestado pelos docentes e o serviço prestado pela biblioteca escolar. Como aspetos menos positivo, salienta-se o funcionamento da cantina (quadro 21).

Quadro 21 - Satisfação geral

4. Geral						
Indicador	Grau de Satisfação					
	1	2	3	4	5	Média
Satisfação global	6	30	138	426	46	3,74
A Direção disponibiliza-se para receber sugestões sobre o funcionamento do Agrupamento	5	43	155	364	56	3,68
Horários dos serviços (reprografia/papelaria, bufete, secretaria)	14	58	174	345	55	3,57
Qualidade dos esclarecimentos prestados	6	28	150	408	49	3,73
A biblioteca escolar responde, no essencial, às necessidades dos alunos	12	31	157	352	78	3,72
Funcionamento da cantina	39	73	173	298	56	3,41
Serviço prestado pelos docentes	9	17	133	411	73	3,81
Serviço prestado pelo pessoal não docente	9	30	155	395	49	3,7
Condições de segurança	28	61	196	319	38	3,43
Tempo de resposta às sugestões / reclamações	21	50	177	342	21	3,48
Adequação dos serviços de apoio educativo oferecidos	7	26	174	370	45	3,68
Adequação dos serviços de orientação escolar (psicólogo e outros técnicos especializados)	13	32	161	354	46	3,64
Serviço da Biblioteca escolar	15	20	131	399	67	3,76
						3,64

► **Pessoal não docente**

Num universo de 53 elementos do pessoal não docente, responderam ao inquérito 24, sendo 23 do sexo feminino e 1 do sexo masculino. A idade predominante situa-se acima dos 36 anos. Relativamente às habilitações, o Ensino Secundário é o grau académico mais significativo. A maior parte do pessoal não docente tem mais de 10 anos de serviço (quadro 22).

Quadro 22 – Caracterização do pessoal não docente inquirido

Sexo	Masculino	1	24
	Feminino	23	
Idade	Dos 20 aos 35 anos	1	24
	Dos 36 aos 50 anos	12	
	Mais de 50 anos	11	
Habilitações	1º CEB	3	24
	2ª CEB	3	
	3º CEB	8	
	Secundário	10	
	Bacharelato	0	
	Licenciatura	0	
	Mestrado	0	
	Doutoramento	0	
Antiguidade	Até 5 anos	0	24
	De 6 a 10 anos	4	
	Mais de 10 anos	20	

Na questão relativa à **satisfação global**, o grau de satisfação global foi de 4,8 em todos os aspetos. Destaca-se o grau de satisfação 4 para a generalidade dos aspetos, excetuando o grau 3 para o envolvimento do pessoal não docente em atividades de melhoria (quadro 23).

Quadro 23 – Satisfação global

1. Satisfação global						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Desempenho global do Agrupamento	0	0	3	18	3	4,8
Papel do Agrupamento na sociedade	0	0	5	18	1	4,8
Relacionamento do Agrupamento com os cidadãos e a sociedade	0	1	3	16	4	4,8
Forma como a Direção gere os conflitos	0	2	3	17	2	4,8
Nível de envolvimento do pessoal não docente na Direção e na respetiva missão.	0	1	7	14	2	4,8
Envolvimento do pessoal não docente nos processos de tomada de decisão	0	2	9	12	1	4,8
Envolvimento do pessoal não docente em atividades de melhoria	0	1	10	12	1	4,8
Mecanismos de consulta e diálogo entre o pessoal não docente e a Direção	0	2	7	12	3	4,8
						4,8

Na questão relativa à **gestão e sistemas de gestão**, o grau de satisfação global foi de 4,8 em todos os aspetos. Destaca-se o grau de satisfação 4 para a generalidade dos aspetos, excetuando o grau 3 para a forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado (quadro 24).

Quadro 24 – Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
A liderança da Direção para conduzir o Agrupamento (<i>estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos</i>)	0	0	4	17	3	4,8
Capacidade de comunicação	Da Direção					
	0	1	4	15	4	4,8
Dos docentes						4,8
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado	0	3	9	10	2	4,8
Postura do Agrupamento face à mudança e à modernização	0	0	6	14	4	4,8
						4,8

Na questão relativa ao **desenvolvimento da carreira**, o grau de satisfação global foi de 4,8 em todos os aspetos. Destaca-se o grau de satisfação 4 para a generalidade dos aspetos, excetuando o grau 3 para oportunidades criadas pela Direção para desenvolver novas competências (quadro 25).

Quadro 25 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na Direção	0	2	8	13	1	4,8
Oportunidades criadas pela Direção para desenvolver novas competências	0	3	9	11	1	4,8
Ações de formação que realizou até ao presente	0	7	7	8	2	4,8
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na Direção	0	1	7	14	2	4,8
Nível de conhecimento que tem dos objetivos do Agrupamento	1	2	4	16	1	4,8
						4,8

Na questão relativa aos **níveis de motivação**, o grau de satisfação global foi de 4,8 em todos os aspetos. Destaca-se o grau de satisfação 4 para a generalidade das respostas, excetuando o grau 3 para a participação em projetos de mudança na Direção (quadro 26).

Quadro 26 - Níveis de motivação

4. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					Média
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho	0	0	2	15	7	4,8
Desenvolver trabalho em equipa	0	0	2	12	10	4,8
Participar em ações de formação	1	0	3	10	10	4,8
Participar em projetos de mudança na Direção	0	2	8	11	4	4,8
Participar no Projeto Educativo	0	2	7	11	4	4,8
Os documentos: Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano Anual de Atividades estão acessíveis	0	0	7	12	5	4,8
Sugerir melhorias	1	0	3	12	8	4,8
						4,8

Na questão relativa à **satisfação com as condições de trabalho**, o grau de satisfação global foi de 4,8 em todas as respostas. Destaca-se o grau de satisfação 4 para a generalidade dos aspetos, excetuando o grau 3 para a igualdade de oportunidades nos processos de promoção (quadro 27).

Quadro 27 - **Satisfação com as condições de trabalho**

5. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho	0	0	4	14	6	4,8
Modo como a Direção lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais	1	1	7	12	3	4,8
Horário de trabalho	0	0	3	11	10	4,8
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	0	0	2	15	7	4,8
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	0	1	4	12	7	4,8
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais (formação)	0	2	10	9	3	4,8
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	1	4	12	6	1	4,8
Igualdade de tratamento na Direção	1	0	5	14	4	4,8
Relação com os docentes	0	0	3	10	11	4,8
Relação com os alunos	0	0	2	12	10	4,8
Relação com os Encarregados de Educação	0	1	3	12	8	4,8
Equipamento necessário para executar a sua função	0	2	6	14	2	4,8
						4,8

A questão relativa à **satisfação com o estilo de liderança** distingue a satisfação com a Direção e a satisfação com os docentes. No primeiro caso o grau médio de satisfação global foi de 4,7 e no segundo de 4,8. Na satisfação com a Direção, destaca-se o grau de satisfação 4 para todas as respostas, excetuando o grau 3 relativo à promoção de ações de formação. Na satisfação com os docentes, destaca-se o grau de satisfação 4 para todas as respostas, excetuando o grau 3 relativo à demonstração de empenho no processo de mudança e aceitação de críticas construtivas (quadro 28).

Quadro 28 - Satisfação com o estilo de liderança

6. Satisfação com o estilo de liderança								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Média
			1	2	3	4	5	
A Direção...								
Lidera através do exemplo	21	3	2	0	5	15	2	4,8
Demonstra empenho no processo de mudança	21	3	2	0	4	14	4	4,8
Aceita críticas construtivas	21	3	2	0	7	14	1	4,8
Aceita sugestões de melhoria	22	2	1	0	4	16	3	4,8
Delega competências e responsabilidades	24	0	0	0	3	16	5	4,8
Estimula a iniciativa das pessoas	20	4	1	1	4	16	2	3,7
Encoraja a confiança mútua e o respeito	23	1	1	0	2	17	4	4,8
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	21	3	1	1	5	15	2	4,8
Promove ações de formação	14	10	1	6	10	5	2	4,8
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	19	5	1	3	9	9	2	4,8
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	20	4	1	2	7	11	3	4,8
								4,7
Os docentes...								
Lideram através do exemplo	17	7	3	1	6	11	3	4,8
Demonstram empenho no processo de mudança	20	4	1	1	8	12	2	4,8
Aceitam críticas construtivas	16	8	1	1	8	11	3	4,8
Aceitam sugestões de melhoria	17	7	1	0	7	13	3	4,8
Delegam competências e responsabilidades	20	4	0	1	5	16	2	4,8
Estimulam a iniciativa das pessoas	19	5	2	2	3	13	4	4,8
Encorajam a confiança mútua e o respeito	23	1	0	0	5	16	3	4,8
Asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança	22	2	0	0	7	14	3	4,8
Reconhecem e premeiam os esforços individuais e das equipas	20	4	0	1	7	12	4	4,8
Adequam o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	18	6	1	1	5	13	4	4,8
								4,8

Na questão relativa à **satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino**, o grau de satisfação global foi de 4,8. Destaca-se o grau de satisfação 4 para a generalidade dos aspetos, excetuando o grau 3 para equipamentos necessários à sua função (quadro 29).

Quadro 29 - **Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis	0	0	7	15	1	4,8
<i>Software</i> disponível	0	0	9	15	1	4,8
Equipamentos necessários à sua função	0	2	6	15	1	4,8
Equipamentos de comunicação disponíveis	0	1	5	17	1	4,8
Condições de higiene	0	0	2	18	4	4,8
Condições de segurança	0	1	5	14	4	4,8
Serviços de refeitório e bar	1	1	4	16	2	4,8
Serviços sociais	0	2	4	16	2	4,8
						4,8

► **Pessoal docente**

Num universo de 175 docentes, responderam ao inquérito 97, sendo 71 do sexo feminino e 26 do sexo masculino. A faixa etária predominante está compreendida entre os 36 e os 50 anos. Relativamente às habilitações, a licenciatura é o grau académico mais significativo. A maior parte dos professores tem mais de 10 anos de serviço docente (quadro 30).

Quadro 30 – **Caracterização do pessoal docente inquirido**

Nível de Ensino	Pré-Escolar	9	97
	1º CEB	21	
	2º CEB	20	
	3º CEB	20	
	Secundário	6	
	3º CEB e Secundário	16	
	1º CEB, 2º CEB	1	
	2º CEB, 3º CEB	2	
	Pré-Escolar, 1º Ciclo, 2º Ciclo, 3º Ciclo	1	
	1º Ciclo, 2º Ciclo, 3º Ciclo, Ensino Secundário	1	
Sexo	Masculino	26	97
	Feminino	71	
Idade	Dos 20 aos 35 anos	26	97
	Dos 36 aos 50 anos	57	
	Mais de 50 anos	14	
Habilitações	Bacharelato	4	97
	Licenciatura	75	
	Mestrado	14	
	Pós Graduação	1	
	Especialização	2	
	Doutoramento	1	
Antiguidade	Até 5 anos	14	97
	De 6 a 10 anos	15	
	Mais de 10 anos	68	

Na questão relativa à **satisfação global**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 3,84. Os mecanismos de consulta e diálogo entre os docentes e a Direção e o desempenho global do Agrupamento destacam-se como os aspetos mais positivos. A forma como a Direção gere os conflitos foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 31).

Quadro 31 - Satisfação global

1. Satisfação global						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Desempenho global do Agrupamento	1	0	10	78	8	3,95
Relacionamento do Agrupamento com a Comunidade	0	1	15	71	10	3,93
Forma como a Direção gere os conflitos	2	2	26	61	6	3,69
Nível de envolvimento dos docentes na Direção e nas respetivas áreas de intervenção	0	1	19	70	7	3,86
Envolvimento dos docentes nos processos de tomada de decisão	1	3	23	62	8	3,75
Envolvimento dos docentes em atividades de melhoria	0	4	24	61	8	3,75
Mecanismos de consulta e diálogo entre os docentes e a Direção	1	1	12	66	17	4
						3,84

Na questão relativa à **gestão e sistemas de gestão**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 3,87. A missão, visão, valores e os eixos do Projeto Educativo do Agrupamento e a aptidão da Direção para comunicar com os docentes destacam-se como os aspetos mais positivos. A forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 32).

Quadro 32 - **Gestão e sistemas de gestão**

2. Gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
A liderança para conduzir o Agrupamento (<i>estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos</i>)	0	4	9	71	13	3,96
Aptidão da Direção para comunicar com os docentes	1	3	11	63	19	3,99
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado	8	6	22	58	3	3,43
Postura do Agrupamento face à mudança e à modernização	1	1	11	70	14	3,98
A missão, visão, valores e os eixos do Projeto Educativo do Agrupamento	0	2	10	69	16	4,02
						3,87

Na questão relativa ao **desenvolvimento da carreira**, o grau de satisfação foi de acima do valor médio, 3,85. A divulgação de informações e documentos do Agrupamento e os mecanismos de consulta e diálogo existentes na Direção destacam-se como os aspetos mais positivos. A oferta de ações de formação pelo agrupamento foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 33).

Quadro 33 - **Desenvolvimento da carreira**

3. Desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Política de gestão dos recursos humanos executada pela Direção	0	3	18	67	9	3,85
Oportunidades criadas pela Direção para desenvolver novas competências	1	2	20	65	9	3,81
Oferta de ações de formação pelo Agrupamento	1	5	35	53	3	3,54
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na Direção	1	0	11	72	13	3,99
Divulgação de informações e documentos do Agrupamento	0	2	9	63	23	4,10
						3,85

Na questão relativa aos **níveis de motivação**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 4,15. O desenvolvimento do Plano Anual de Atividades e o desenvolvimento do trabalho em equipa destacam-se como os aspetos mais positivos. A participação em projetos de mudança foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 34).

Quadro 34 - Níveis de motivação

4. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					Média
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho	0	0	13	59	25	4,12
Desenvolver trabalho em equipa	0	0	7	61	29	4,23
Participar em ações de formação	0	1	9	64	23	4,12
Participar em projetos de mudança	0	1	9	67	20	4,09
Participar no Projeto Educativo	0	1	9	66	21	4,10
Desenvolver o Plano Anual de Atividades	0	0	7	58	32	4,26
Aplicar o Regulamento Interno	0	4	7	56	30	4,15
						4,15

Na questão relativa à **satisfação com as condições de trabalho**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 4,07. A relação com os alunos e a relação com a Direção destacam-se como os aspetos mais positivos. O modo como a Direção gere os conflitos foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 35).

Quadro 35 - Satisfação com as condições de trabalho

5. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho	1	2	18	49	27	4,02
Modo como a Direção gere os conflitos	2	3	17	64	11	3,81
Horário de trabalho	2	4	8	55	28	4,06
Distribuição de serviço	0	3	8	63	23	4,09
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais (formação)	0	3	22	59	13	3,85
Relação com a Direção	1	0	6	49	41	4,33
Relação com os alunos	0	0	5	43	49	4,45
Relação com os Encarregados de Educação	0	0	10	60	27	4,18
Equipamento necessário para executar a sua função	1	4	19	59	14	3,84
						4,07

A questão relativa à **satisfação com o estilo de liderança** distingue a satisfação com a Direção e a gestão para a melhoria da qualidade. Na satisfação com a Direção, o grau de satisfação foi de 3,99. Como aspetos positivos salientam-se a delegação de competências e de responsabilidades e a demonstração de empenho no processo de mudança. É considerado menos positivo o reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipas. Na satisfação com a gestão para a melhoria da qualidade, o grau de satisfação foi de 3,89. Como aspetos positivos salientam-se a preocupação do Agrupamento em desenvolver atividades com o envolvimento da Comunidade local ou Encarregados de Educação e apoio da Direção em iniciativas de inovação e melhoria. É considerado menos positivo a implementação do processo de avaliação do Agrupamento (quadro 36).

Quadro 36 - **Satisfação com o estilo de liderança**

6. Satisfação com o estilo de liderança						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Média
	1	2	3	4	5	
A Direção...						
Lidera através do exemplo	1	2	12	63	19	4
Demonstra empenho no processo de mudança	0	1	7	64	25	4,16
Aceita críticas construtivas	2	0	11	62	22	4,05
Aceita sugestões de melhoria	1	1	9	63	23	4,09
Delega competências e responsabilidades	0	2	5	64	26	4,18
Estimula a iniciativa das pessoas	0	2	11	67	17	4,02
Encoraja a confiança mútua e o respeito	0	2	8	63	24	4,12
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0	1	12	67	17	4,03
Promove ações de formação	1	1	30	56	9	3,73
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	1	6	24	59	7	3,67
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	1	2	15	63	16	3,94
						3,99
Gestão para a melhoria da qualidade						
Modo como o agrupamento promove uma cultura de melhoria de qualidade	1	1	15	66	14	3,94
Preocupação do Agrupamento em desenvolver atividades com o envolvimento da comunidade local ou Encarregados de Educação	0	0	15	64	18	4,03
Divulgação pelo Agrupamento das suas ofertas educativas	0	2	21	56	18	3,93
Uniformização de documentos	0	2	18	64	13	3,91
Condições de trabalho	0	4	19	66	8	3,80
Apoio da Direção em iniciativas de inovação e melhoria	0	2	12	68	15	3,99
Implementação do processo de avaliação no Agrupamento	3	6	18	67	3	3,63
						3,99

Na questão relativa à **satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino**, o grau de satisfação foi acima do valor médio, 3,96. Os serviços sociais e a secretaria destacam-se como os aspetos mais positivos. Os equipamentos informáticos disponíveis, foi considerado o aspeto menos positivo (quadro 37).

Quadro 37 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços no seu estabelecimento de ensino							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Média
		1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis		3	7	25	53	9	3,60
<i>Software</i> disponível		0	10	22	55	10	3,67
Equipamentos necessários à sua função		1	6	25	53	12	3,71
Equipamentos de comunicação disponíveis		1	3	19	64	10	3,81
Condições de higiene		1	3	8	65	20	4,03
Condições de segurança		1	1	15	61	19	3,99
Serviços sociais							
No Agrupamento	Secretaria	0	0	2	58	37	4,36
	Reprografia	0	4	8	59	26	4,10
	Bar	2	0	9	62	24	4,09
	Refeitório	1	0	13	73	10	3,93
							3,96

2. As sugestões

2.1 Sugestões recolhidas nos questionários aplicados

As sugestões, a seguir apresentadas, foram recolhidas da questão aberta colocada nos questionários aplicados aos encarregados de educação do pré-escolar e 1º CEB, encarregados de educação do 2º CEB, 3º CEB e secundário, alunos, pessoal não docente e docentes.

► Sugestões apresentadas pelos Encarregados de Educação

Os inquéritos distribuídos aos encarregados de educação incluíram um espaço reservado a sugestões. Os encarregados de educação dos alunos de todos os níveis de ensino lecionados no agrupamento fizeram várias sugestões com o objetivo de melhorar a qualidade dos espaços do agrupamento. Num total de 203 sugestões, destacam-se as que se relacionam com os equipamentos e condições de segurança (38), áreas de refeitórios (36) e melhoramento das condições físicas dos espaços (33). Todas as sugestões apresentadas pelos encarregados de educação encontram-se distribuídas no quadro seguinte (quadro 38):

Quadro 38 – Sugestões apresentadas pelos Encarregados de Educação

Sugestões	Frequência
Equipamentos/Condições de segurança:	38
Equipamentos dos Jardins de Infância pouco seguros para a faixa etária dos alunos	1
Falta de segurança nas saídas das crianças dos Jardins de Infância	1
Falta de segurança nos espaços exteriores – Jardins de Infâncias e EB1 (por exemplo vedações e portões)	14
Ligar o sistema de vigilância	7
Limitar o acesso de veículos junto da escola (sede Agrupamento)	2
Reforçar o controlo das entradas e saídas dos blocos na hora de almoço (Um auxiliar que acompanhe os alunos quando saem do refeitório até à escola de baixo)	5
Aumentar a vigilância nos intervalos de forma a evitar situações de violência entre os alunos	3
Mais brinquedos nos espaços exteriores (JI)	2
Melhorar o material nas salas	3

Melhorar condições físicas de espaços:	33
Aumentar os espaços exteriores e/ou melhorar a qualidade dos espaços exteriores (existência de locais para os alunos permanecerem protegidos do mau tempo na rua), por exemplo existência de um átrio ou um telheiro que os permita deslocar para a sala de refeições e aumentá-los.	11
Melhorar os equipamentos exteriores (jogos, campos...)	1
Construir uma escola nova em Alguber (a existente tem mais de 30 anos e permanece igual) ou realizar melhorias (sanitários, espaço exterior, criar uma sala de refeições, biblioteca)	6
Melhorar acessibilidades (pavimento)	4
Melhores condições no local onde esperam pelos transportes	1
Melhorar o espaço da sala de convívio e das casas de banho	1
Melhorar acessibilidades (Instalar rampas de acesso ao 2º piso)	2
Melhorar os espaços exteriores (por exemplo retirar a areia, pois já não é permitido por lei)	4
Átrios mais amplos	3
Refeitórios	36
Melhorar a qualidade da comida servida nos estabelecimentos	24
Colocar o valor nutricional nas ementas dos almoços e identificar a empresa fornecedora	1
Melhorar as condições físicas dos refeitórios	11
Higiene Pessoal	2
Aumentar regras de higiene para evitar o contágio de piolhos	2
Conceção do questionário	3
O questionário deveria ser mais objetivo e adequado ao nível de ensino para evitar enviesamento de resultados.	2
O questionário deveria a opção “não sei”	1
Contactos	10
Diretor de Turma deveria disponibilizar um email pessoal	1
Maior flexibilidade no horário de atendimento dos DT	1
Melhorar o <i>site</i> e serviço online	2
Maior divulgação: PAE, RI e PAA	2
Enviar a informação para os EE através de correio eletrónico	1
Disponibilizar informação sobre o que se passa no Conselho Geral e no Pedagógico	1
Atualizar com regularidade o <i>site</i> do Agrupamento	2
Biblioteca	8
Secretaria com horário mais flexível	2
Biblioteca com horário mais alargado e da sala de estudo (hora do almoço)	3
Melhorar as condições da biblioteca	3
Bufete	9
Bar aberto durante a hora de almoço	8
Mais qualidade nos produtos	1
Instalações sanitárias	10
Melhora as condições de higiene nas casas de banho	9
Água quente nos balneários	1

Complementos da componente letiva (prolongamentos)	5
Falta de normas de funcionamento para os prolongamentos nos JI	1
Prolongar o Complemento de horário nos Jardins de Infância	1
Implementar um serviço de Complemento de Horário/ATL , para filhos de funcionários do agrupamento nos dias de reuniões	1
Complemento de Horário/ATL até às 19.30	1
Não condicionar a existência de ATL ao nº de meninos inscritos	1
Atividades de Enriquecimento Curricular (AECs)	10
Poder escolher o tipo de AECs a frequentar	1
Implementar AECs no Jardim de Infância	3
Rever as habilitações dos professores responsáveis pelas AECs	1
Realizar os trabalhos de casa nas AECs	1
Mudar o horário das AECs (não deve ser intercalar com a componente letiva ou existir Educação Física após o almoço)	4
Disciplina	2
Promover educação cívica dentro da escola	1
Normas de disciplina mais rígidas e menos tolerância para os alunos que não cumprem	1
Fomentar a ida à escola	3
Fomentar a ida voluntária dos EEs aos JIs	1
Fomentar mais atividades que promovam a interação pais/escola/comunidade	1
Incentivar a participação nas atividades da comunidade escolar	1
Apoios	9
Disponibilizar professores de apoio para todas as turmas e aumentar o nº de horas onde já existem.	9
OPTE	1
Melhorar o serviço de substituição	1
Recursos humanos	11
Aumentar o número de auxiliares	11
Turmas	1
Diminuir o número de alunos por turma	1
Transportes	1
Melhorar o serviço disponibilizado	1
Unidade	1
Alunos da unidade Multifuncional deveriam participar em visitas de estudo com as restantes turmas	1
Outras	10
Diversificar as atividades nos Jis e EB1	1
Mais autonomia dos docentes, que lhes permitissem desenvolver o seu trabalho de acordo com as características das turmas	1
Aumentar o nº de horas de Educação Física	1
Ser mais criterioso na atribuição dos subsídios	1
Dar prioridade nas matrículas aos alunos residentes no local onde existe o JI	1
Abrir os JI e EB1 mais cedo (pais entram ao serviço às 8 horas)	1
Aumentar o nº de trabalhos de casa	1
Escola a fornecer os materiais aos alunos	1
Mais atividades durante a hora do almoço	1
Deixar os alunos ir à casa de banho nas aulas de 90m	1

► Sugestões apresentadas pelos alunos

Os inquéritos distribuídos aos alunos incluíram um espaço reservado a sugestões. Os alunos que responderam, pertencentes ao 2º e 3º ciclo do Ensino Básico, ao Ensino Secundário e aos Cursos Profissionais, apresentaram várias sugestões. Num total de 473 sugestões, destacam-se as que se relacionam com instalações sanitárias (128,) áreas de refeitórios (91), melhoramento de equipamentos e condições de segurança (58) e atividades de enriquecimento curricular (54). Todas as sugestões apresentadas pelos alunos encontram-se distribuídas no quadro seguinte (quadro 39):

Quadro 39 - Sugestões apresentadas pelos alunos

Sugestões	Frequência
Equipamentos/Condições de segurança:	58
Melhorar as condições de segurança	7
Arranjar as cadeiras e mesas das salas de aula, colocar cortinados	9
Melhorar a qualidade do sistema informático	11
Colocar mesas de pingue-pongue no Bloco I	5
Colocar bebedouros	6
Colocar mais câmaras de vigilância/mais funcionários escondidos	6
Mais computadores e condições melhores nas salas de estudo	4
Mais computadores na sala 42	6
Haver uma sala de convívio/espço para os alunos	4
Melhorar condições físicas de espaços:	48
Melhorar o pavimento da escola	39
Melhorar o campo de futebol	3
Melhorar as condições dos laboratórios	6
Refeitório	91
Melhorar o funcionamento do refeitório	5
Melhorar a qualidade da comida no refeitório	80
Poder repetir a refeição no refeitório	4
Melhorar as filas no refeitório	2
Papelaria/reprografia	5
Melhorar o funcionamento da papelaria/reprografia	5
Biblioteca	17
Melhorar as condições da biblioteca: ter mais livros, mais computadores, mais programas, permitir o acesso ao <i>facebook</i>	16
Não permitir barulho na biblioteca	1
Bufete	15
Alargar o horário de funcionamento do bufete	15
Instalações sanitárias	128
Manter regularmente papel higiénico nas casas de banho	20
Manter as condições de higiene nas casas de banho	93
Arranjar fechaduras das casas de banho/falta de privacidade	12
Melhorar as condições dos balneários	3

Atividades de Enriquecimento Curricular	54
Ter como desporto escolar a natação/existir piscina na escola	11
Existir um teatro na escola e atividades equivalentes	21
Haver mais atividades lúdicas e desportivas para os alunos	22
Disciplina	4
Aplicar como medida disciplinar o trabalho comunitário	1
Aplicar mais medidas disciplinares/combater a indisciplina	3
Apoios	1
Mais professores de apoio psicológico	1
Recursos humanos	38
Aumentar o número de auxiliares	11
As funcionárias deviam ser mais simpáticas e eficientes	27
Outras	14
A direção devia ter investido mais no curso de bar	3
Não haver aulas de substituição	3
Uso obrigatório de uniforme	3
Melhorar os horários dos alunos	3
Criar uma associação de estudantes	2

► **Sugestões apresentadas pelo pessoal não docente**

O pessoal não docente inquirido apenas apresentou duas sugestões (quadro 40):

Quadro 40 – **Sugestões apresentadas pelo pessoal não docente**

Sugestões	Frequência
Mais medidas de indisciplina	1
Questões que não se adequam ao pessoal docente	1

2.2 Propostas recolhidas na caixa de sugestões

A caixa de sugestões foi aberta no dia 15 de junho de 2012. Continha quinze impressos com respostas válidas e catorze nulos. As sugestões diziam respeito aos espaços da escola seguintes (quadro 41):

Quadro 41 – Propostas recolhidas na caixa de sugestões

Casa de banho	- Três sugestões para que seja resolvido o problema da falta de papel higiénico;
Biblioteca/sala de estudo	- Duas sugestões de abertura às 8.30 e durante a hora de almoço; - Uma sugestão para se disponibilizar televisor e leitor de DVD;
Bufete	- Quatro sugestões de uma fila única de alunos e professores;
Refeitório	- Duas sugestões de os alimentos serem mais bem temperados; - Uma sugestão para que haja uma refeição vegetariana por semana;
Átrios	- Uma sugestão para a criação de uma rede <i>wi-fi</i> acessível a alunos noturnos; - Uma sugestão para a criação de zonas para fumadores junto ao bar e às escadas.

Síntese final

A presente síntese foi baseada nos elementos recolhidos do presente conjunto de inquéritos, das sugestões apresentadas pelos alunos, pelos encarregados de educação e das retiradas da caixa de sugestões. Ressalva-se que esta síntese destina-se exclusivamente a facilitar o processo de consulta dos resultados e não dispensa a leitura mais aprofundada de todo o documento.

Dados recolhidos nos inquéritos dos **alunos**:

Aspetos a melhorar

- manutenção dos espaços e instalações em estado de higiene e segurança;
- aulas de substituição;
- cumprimento do regulamento interno;
- horário escolar;
- preocupação do agrupamento em desenvolver actividades que envolvam professores, alunos, psicóloga escolar, pais e encarregados de educação, assistentes operacionais e assistentes técnicos;
- aceitação de críticas construtivas da parte da direcção;
- condições de higiene;

Aspetos positivos

- apoio ao desenvolvimento de actividades e projectos propostos pelos alunos;
- preocupação com a manutenção da disciplina na escola;
- estimular a participação dos pais e encarregados de educação nas actividades da escola;
- director de turma e professores;
- desenvolvimento do trabalho em equipa;
- participação em actividades dinamizadas pelo agrupamento;
- relação com o director de turma;
- serviços prestados pela biblioteca;
- aceitação por parte da direcção de sugestões de melhoria;
- demonstração de empenho por parte da direcção do processo de mudança;
- divulgação pelo agrupamento das ofertas educativas;
- uniformização dos documentos;
- ao nível da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, destacam-se os serviços administrativos e outros serviços de secretaria, bem como a papelaria.

Dados recolhidos nos inquéritos dos **encarregados de educação do pré-escolar e 1º ciclo:**

Aspetos a melhorar

- melhorias implementadas recentemente na organização;
- impacto da organização a comunidade;
- facilidade de estacionamento de automóveis;
- esclarecimento de dúvidas através do correio electrónico;
- comunicação disponível *online*;
- existência de serviços disponíveis *online*;
- inexistência de atividades nas interrupções letivas;
- bibliotecas escolares;
- tempo de resposta às sugestões/reclamações;
- condições de segurança;
- bibliotecas escolares;
- disponibilização da direcção para receber sugestões sobre o funcionamento do agrupamento.

Aspetos positivos

- serviço prestado pelo pessoal docente e não docente;
- existência de uma linha telefónica para contactar o estabelecimento;
- o horário de atendimento;
- a existência de informação disponível no local de atendimento;
- nível de simplificação dos formulários;
- facilidade em se deslocar à sede do agrupamento;
- no serviço de apoio à família, entradas, complemento de horário/atividades de tempos livres e almoços;
- actividades de enriquecimento curricular;
- apoio educativo;
- serviço prestado pelo pessoal docente e não docente;

Dados recolhidos nos inquéritos dos **encarregados de educação do 2º CEB, 3º CEB e Secundário:**

Aspetos a melhorar

- impacto da organização na comunidade;
- aplicação de inquéritos para conhecer as críticas e sugestões de melhoria;
- divulgação do regulamento interno;
- facilidade de estacionamento automóvel perto do agrupamento;
- funcionamento da cantina;

Aspetos positivos

- funcionamento dos serviços administrativos (secretaria);
- serviço prestado pelo pessoal docente;
- atendimento do director de turma/ mediador;
- confidencialidade da informação;
- página do agrupamento na *web*;
- proximidade dos transportes públicos;
- apoio educativo;
- serviços prestados pelos docentes;
- serviço prestado pela biblioteca escolar;

Dados recolhidos nos inquéritos do **pessoal não docente**:

Aspetos a melhorar

- envolvimento do pessoal não docente em actividades de melhoria;
- forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado;
- oportunidades criadas pela direcção para desenvolver novas competências;
- participação em projectos de mudança na direcção;
- igualdade de oportunidades nos processos de promoção.
- promoção de acções de formação;
- demonstração de empenho no processo de mudança;
- aceitação de críticas construtivas;
- existência de equipamentos necessários à sua função.

Aspetos positivos

- satisfação global;
- satisfação com a gestão e sistemas de gestão;
- satisfação com o desenvolvimento da carreira;
- satisfação com os níveis de motivação;
- satisfação com condições de trabalho;
- satisfação com o estilo de liderança;
- satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços;

Dados recolhidos nos inquéritos do **docente**:

Aspetos a melhorar

- forma como a direcção gere os conflitos;
- forma como o sistema de avaliação de desempenho em vigor foi implementado;
- oferta de acções de formação;
- participação em projectos de mudança;
- reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipas;
- equipamentos informáticos disponíveis.

Aspetos positivos

- mecanismos de consulta e diálogo entre os docentes e a direcção;
- desempenho global do agrupamento;
- a missão, visão, valores e os eixos do projecto educativo do agrupamento;
- aptidão da direcção para comunicar com os docentes;
- divulgação de informações e documentos do agrupamento;
- mecanismos de consulta e diálogo existentes na direcção;
- desenvolvimento do plano anual de actividades;
- desenvolvimento de trabalho em equipa;
- relação com os alunos;
- relação com a direcção;
- delegação de competências e de responsabilidades;
- demonstração de empenho no processo de mudança;
- preocupação do agrupamento em desenvolver actividades com o envolvimento da comunidade local e/ou encarregados de educação;
- apoio da direcção a iniciativas de inovação e melhoria;
- serviços sociais e secretaria.

Anexos

Anexo - 1

Anexo - 2