

**RELATÓRIO DE  
AVALIAÇÃO DA  
SATISFAÇÃO DO  
PESSOAL DOCENTE E  
NÃO DOCENTE DO  
AGRUPAMENTO DE  
ESCOLAS DE CATUJAL-  
UNHOS**

**Julho de 2023**

**Elaborado por:**

**Ana Matias**

**Cristina Sena Neves**

**Dina Canhoto**

**Teresa Raimundo**

**Colaboração:**

**André Martins**





## ÍNDICE GERAL

	Pág.
ENQUADRAMENTO .....	7
1.1 INTRODUÇÃO .....	8
1.2 METODOLOGIA .....	9
1.3 PARTICIPAÇÃO NO INQUÉRITO .....	10
APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	11
<b>2. Satisfação do pessoal docente e pessoal não docente com o agrupamento .....</b>	<b>12</b>
2.1. Imagem do Agrupamento .....	12
2.2. Desempenho global do Agrupamento .....	12
2.3. Papel do Agrupamento na comunidade .....	12
2.4. Relacionamento do Agrupamento com a comunidade .....	13
2.5. Forma como o Agrupamento gere os conflitos .....	13
2.6. Nível de envolvimento do PD e PND no Agrupamento e na respetiva missão .....	13
2.7. Envolvimento do PD e PND nos processos de tomada de decisão .....	14
2.8. Envolvimento do PD e PND em atividades de melhoria .....	14
2.9. Mecanismos de consulta e diálogo entre PD e PND e liderança .....	14
<b>3. Satisfação com a gestão e com a valorização dos esforços individuais e de grupo .....</b>	<b>15</b>
3.1. A gestão de topo (Direção) conduz o Agrupamento .....	15
3.2. A gestão intermédia (Coordenações) conduz o Agrupamento .....	15
3.3. A gestão de topo (Direção) comunica com o Agrupamento .....	15
3.4. A gestão intermédia (Coordenações) comunica com o Agrupamento .....	16
3.5. O sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado .....	16
3.6. Forma como são valorizados os esforços individuais .....	16
3.7. Forma como são valorizados os esforços de grupo .....	17
<b>4. Satisfação com as condições de trabalho e desenvolvimento da carreira .....</b>	<b>17</b>
4.1. Política de gestão de recursos humanos existente no Agrupamento .....	17
4.2. Oportunidades criadas pelo Agrupamento para desenvolver novas competências .....	18
4.3. Plano de formação do Agrupamento .....	18
4.4. Mecanismos de consulta e diálogo existentes no Agrupamento .....	18
4.5. Nível de conhecimento que tem dos objetivos do Agrupamento .....	19
4.6. Os espaços de trabalho do Agrupamento são adequados .....	19
4.7. Os equipamentos informáticos disponibilizados são adequados / suficientes .....	19
4.8. As condições de segurança das instalações e equipamentos são adequadas .....	20
4.9. Existe cooperação entre trabalhadores / trabalho de equipa .....	20
4.10. Os alunos revelam civilidade no seu relacionamento com os outros .....	20

	Pág.
4.11. Implementação de práticas que visam melhorar o atendimento/funcionamento .....	21
<b>5. Níveis de motivação:</b> .....	<b>21</b>
5.1. Para aprender novos métodos de trabalho .....	21
5.2. Para desenvolver trabalho em equipa .....	22
5.3. Para participar em ações de formação .....	22
5.4. Para participar em projetos de mudança no Agrupamento .....	22
5.5. Para sugerir melhorias .....	23
<b>6. Satisfação com o estilo de liderança (Direção)</b> .....	<b>23</b>
6.1. Lidera através do exemplo .....	23
6.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	24
6.3. Aceita críticas construtivas .....	24
6.4. Aceita sugestões de melhoria .....	24
6.5. Delega competências e responsabilidades .....	25
6.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	25
6.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	25
6.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	26
6.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	26
6.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	26
<b>7. Satisfação com o estilo de liderança das estruturas intermédias (Departamentos /SA /AO)</b> .....	<b>27</b>
7.1. Lidera através do exemplo .....	27
7.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	27
7.3. Aceita críticas construtivas .....	27
7.4. Aceita sugestões de melhoria .....	28
7.5. Delega competências e responsabilidades .....	28
7.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	28
7.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	29
7.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	29
7.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	29
7.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	30
<b>8. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação de Departamento</b> .....	<b>30</b>
8.1. Lidera através do exemplo .....	30
8.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	31
8.3. Aceita críticas construtivas .....	31
8.4. Aceita sugestões de melhoria .....	31
8.5. Delega competências e responsabilidades .....	32

	Pág.
8.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	32
8.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	32
8.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	33
8.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	33
8.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	33
<b>9. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação de Ciclo (1.º Ciclo+24DT) .....</b>	<b>34</b>
9.1. Lidera através do exemplo .....	34
9.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	34
9.3. Aceita críticas construtivas .....	34
9.4. Aceita sugestões de melhoria .....	35
9.5. Delega competências e responsabilidades .....	35
9.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	35
9.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	36
9.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	36
9.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	36
9.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	37
<b>10. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação de Cidadania e Desenvolvimento (1.º Ciclo+10 doc. CD) .....</b>	<b>37</b>
10.1. Lidera através do exemplo .....	37
10.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	38
10.3. Aceita críticas construtivas .....	38
10.4. Aceita sugestões de melhoria .....	38
10.5. Delega competências e responsabilidades .....	39
10.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	39
10.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	39
10.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	40
10.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	40
10.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	40
<b>11. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação de Projetos .....</b>	<b>41</b>
11.1. Lidera através do exemplo .....	41
11.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	41
11.3. Aceita críticas construtivas .....	41
11.4. Aceita sugestões de melhoria .....	42
11.5. Delega competências e responsabilidades .....	42
11.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	42
11.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	43

	Pág.
11.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	43
11.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	43
11.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	44
<b>12. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação do PESES .....</b>	<b>44</b>
12.1. Lidera através do exemplo .....	44
12.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	45
12.3. Aceita críticas construtivas .....	45
12.4. Aceita sugestões de melhoria .....	45
12.5. Delega competências e responsabilidades .....	46
12.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	46
12.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	46
12.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	47
12.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	47
12.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	47
<b>13. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação de Escola (Pré-escolar e 1º ciclo) .....</b>	<b>48</b>
13.1. Lidera através do exemplo .....	48
13.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	48
13.3. Aceita críticas construtivas .....	48
13.4. Aceita sugestões de melhoria .....	49
13.5. Delega competências e responsabilidades .....	49
13.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	49
13.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	50
13.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	50
13.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	50
13.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	51
<b>14. Satisfação com o estilo de liderança da coordenação de Ano (1.º ciclo) .....</b>	<b>51</b>
14.1. Lidera através do exemplo .....	51
14.2. Demonstra empenho no processo de mudança .....	52
14.3. Aceita críticas construtivas .....	52
14.4. Aceita sugestões de melhoria .....	52
14.5. Delega competências e responsabilidades .....	53
14.6. Estimula a iniciativa das pessoas .....	53
14.7. Encoraja a confiança mútua e o respeito .....	53
14.8. Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança .....	54
14.9. Reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas .....	54

	Pág.
14.10. Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações .....	54
ANÁLISE GLOBAL (gráficos globais) .....	55
PROPOSTAS DE MELHORIA .....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	73
ANEXOS .....	75

# ENQUADRAMENTO



# 1. INTRODUÇÃO

A avaliação interna / autoavaliação é um processo de conhecimento do Agrupamento que tem como principal finalidade avaliar, neste caso sob a perspetiva dos docentes e não docentes, vetores fundamentais do desempenho do Agrupamento de Escolas de Catujal - Unhos.

Para tal é decisiva uma participação ativa de todos os intervenientes, para maior fiabilidade dos resultados, a determinação de conclusões, especialmente aquelas que mais se refletem no quotidiano do Agrupamento e, de forma incisiva, a divulgação e debate com as diferentes estruturas – educativas e não só – numa perspetiva de contributo para a consolidação e desenvolvimento do Agrupamento.

Num sentido de busca permanente pela qualidade do ensino e de uma satisfação dos intervenientes no processo e no espaço educativo do Agrupamento é igualmente importante apresentar e discutir estes resultados com os parceiros atuais e potenciais, nomeadamente Associação de pais, Autarquia e outras entidades.

Este documento (Relatório do Inquérito de Avaliação da Satisfação do pessoal docente e não docente) estrutura-se de uma forma muito simples com apresentação conjunta, sempre que possível, das respostas dos dois universos auscultados.

Os resultados serão apenas representados de forma gráfica (tabelas e figuras), sem comentários interpretativos, salientando-se que em todo este percurso da avaliação interna, a confidencialidade dos dados foi uma preocupação dos intervenientes.

A equipa da Avaliação Interna / autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Catujal-Unos agradece a colaboração de todos quanto prestaram o seu apoio à realização e recolha dos dados deste inquérito.

## 2. METODOLOGIA

O Questionário de Avaliação da Satisfação do pessoal docente 2022-2023 foi construído na Plataforma *Microsoft forms* e preenchido por via eletrónica através de um *link* enviado a todos os docentes, em fevereiro de 2023. Como os resultados obtidos suscitaram algumas dúvidas, o referido Questionário foi complementado e enviado de novo, com perguntas mais específicas e questões abertas, de preenchimento obrigatório, para clarificar os resultados.

O Questionário de Avaliação da Satisfação do pessoal não docente 2022-2023 foi igualmente construído na Plataforma *Microsoft forms* e preenchido, no início do mês de julho, por via eletrónica através de um *link* enviado a todos os não docentes.

O grau de satisfação foi apurado utilizando a seguinte escala: 1 – Muito Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Satisfeito; 4 – Muito Satisfeito e NS – Não Sei.

Tendo em conta os Relatórios dos Questionários efetuados em mandatos anteriores, a equipa da AVI optou por, nestes Questionários / Relatório, seguir uma metodologia diferente, não individualizando as 4 dimensões consideradas na Avaliação (D1 – Ensino-Aprendizagem; D2 – Direção e funcionamento; D3 – Instalações e serviços; D4 – Ambiente, segurança e disciplina), embora as mesmas estejam subjacentes. Optou-se por apresentar, através de gráficos e de forma clara, os resultados das diferentes questões respondidas e salientando, na apreciação global, os aspetos que mais se destacaram, deixando as conclusões, especialmente aquelas que mais se refletem no quotidiano do Agrupamento, para todos os envolvidos / visados.

### 3. PARTICIPAÇÃO NO INQUÉRITO

Do universo de 154 participantes – 92 docentes e 62 não docentes – responderam ao questionário 83 docentes, o que corresponde a uma participação de 90% e 46 não docentes, o que corresponde a uma participação de 74% .

Com base nos dados recolhidos, apresenta-se a percentagem de docentes e não docentes do AECU que participaram no questionário. (Tabela 1).

Departamento/Estrutura		Universo	Nº de participantes	Participação (%)	Total (%)
Pessoal Docente	Pré-escolar	6	5	83	90
	1.º ciclo	26	25	96	
	Línguas	12	9	75	
	Ciências Sociais e Humanas	9	9	100	
	Matemática e Ciências Experimentais	15	13	87	
	Expressões	15	13	87	
	Educação Especial	9	9	100	
	<b>Subtotal</b>	<b>92</b>	<b>83</b>		
Pessoal Não Docente	Escola Básica n.º 3	10	9	90	74
	Escola Básica de Unhos	16	10	63	
	Escola Básica do Catujal	25	21	84	
	Serviço de Psicologia e Orientação	4	3	75	
	Serviços Administrativos	7	3	43	
	<b>Subtotal</b>	<b>62</b>	<b>46</b>		
<b>Total</b>		<b>154</b>	<b>128</b>		

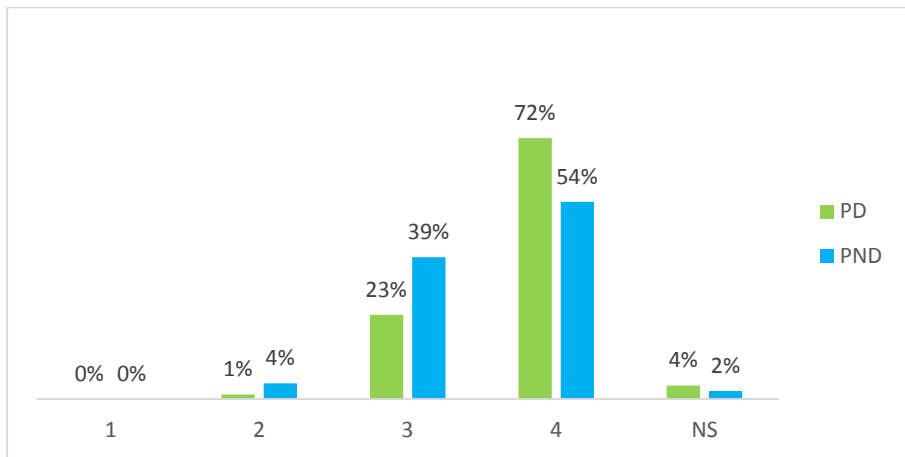
Tabela 1 – Respostas ao Questionário

# APRESENTAÇÃO DOS DADOS

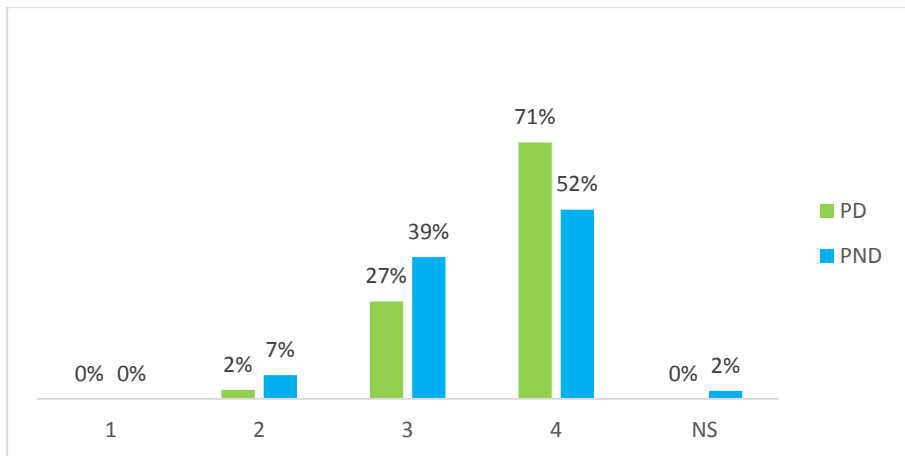
Nesta secção apresenta-se o grau médio de satisfação dos colaboradores nas questões colocadas no Inquérito e que a seguir são enunciadas.

## 2 – SATISFAÇÃO DO PESSOAL DOCENTE E PESSOAL NÃO DOCENTE COM O AGRUPAMENTO

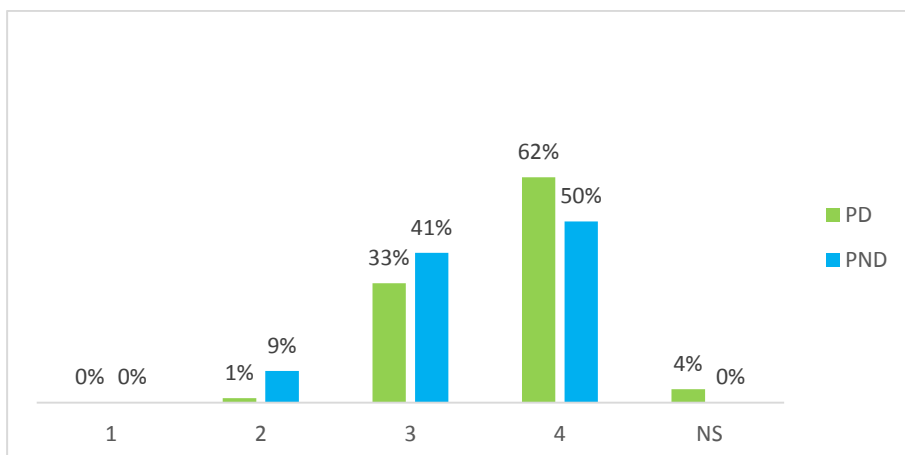
### 2.1. Imagem do Agrupamento



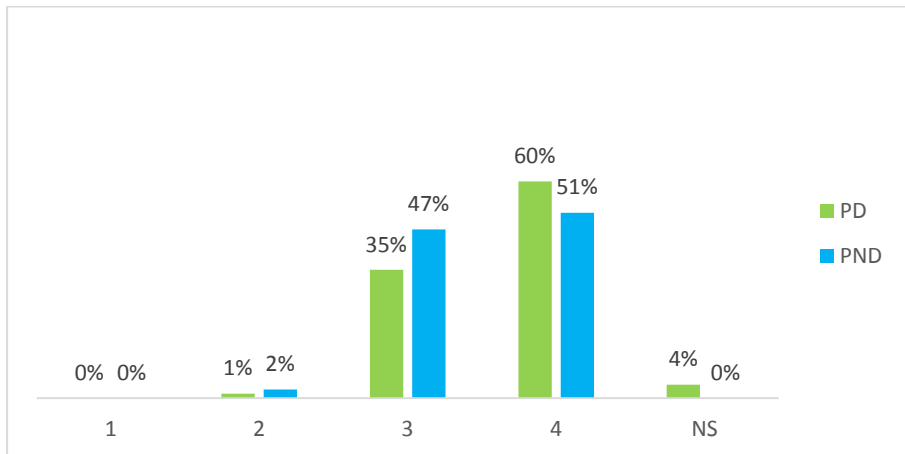
### 2.2. Desempenho global do Agrupamento



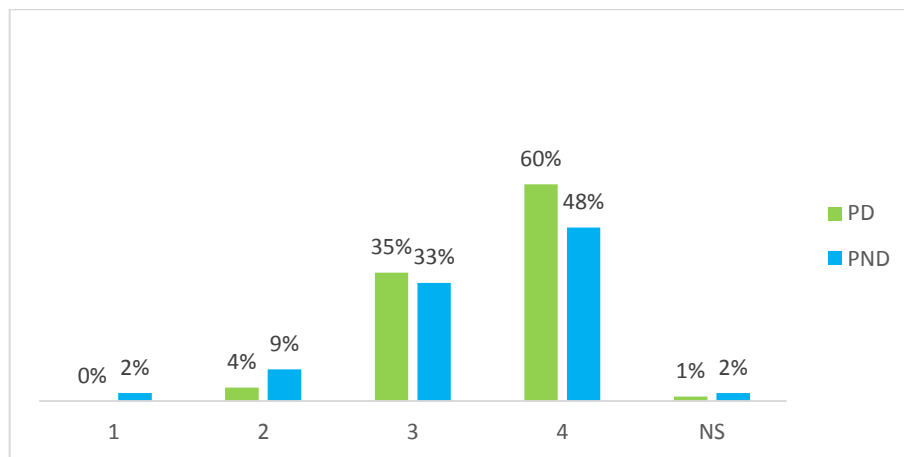
### 2.3. Papel do Agrupamento na comunidade



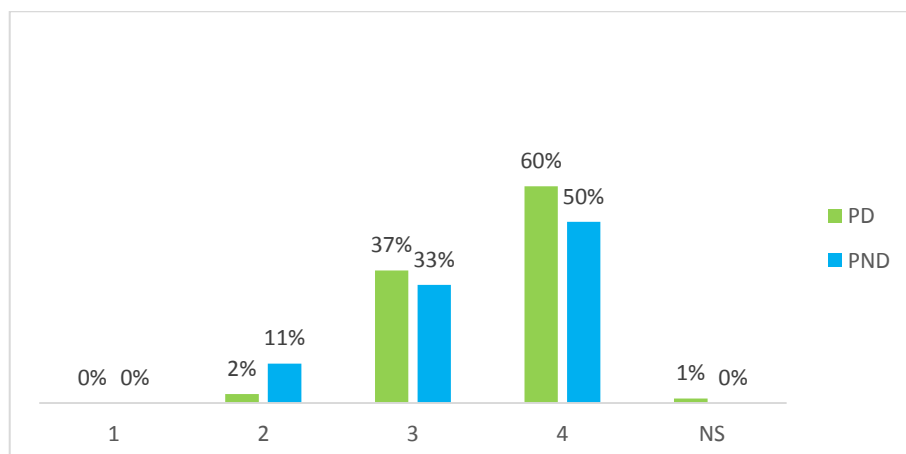
## 2.4. Relacionamento do Agrupamento com a comunidade



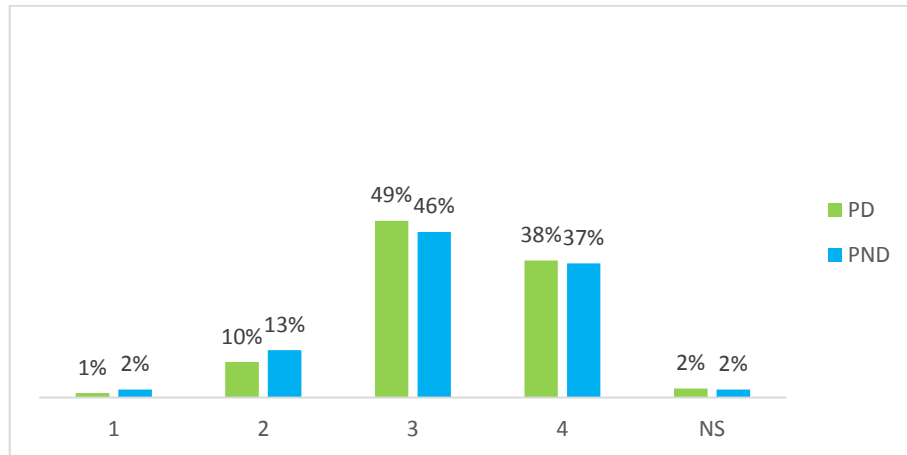
## 2.5. Forma como o Agrupamento gere os conflitos



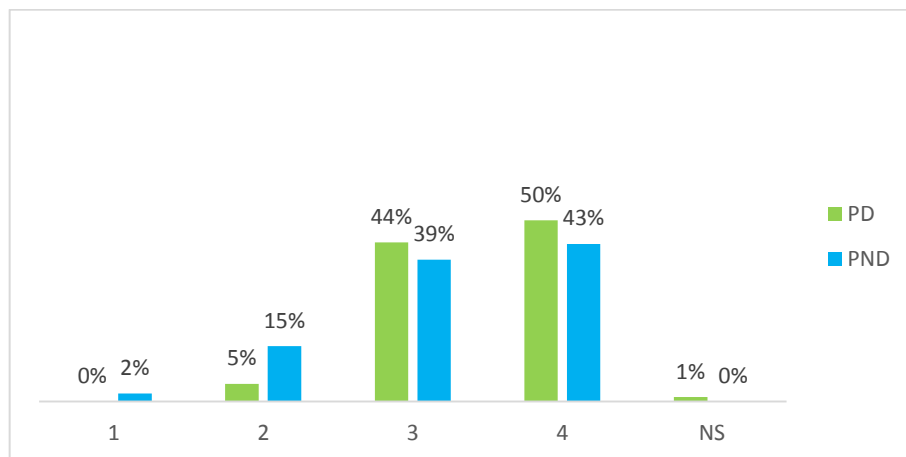
## 2.6. Nível de envolvimento do PD /PND no Agrupamento e na respetiva missão



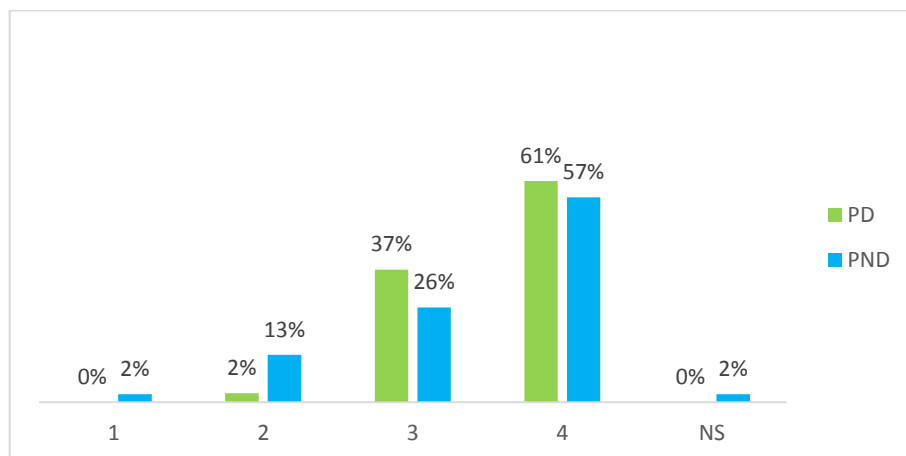
### 2.7. Envolvimento do PD / PND nos processos de tomada de decisão



### 2.8. Envolvimento do PD / PND em atividades de melhoria

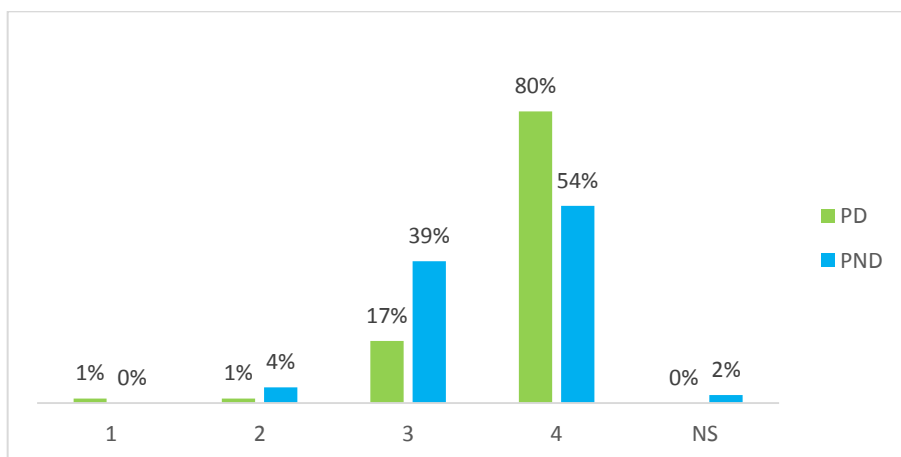


### 2.9. Mecanismos de consulta e diálogo entre o PD / PND e a liderança

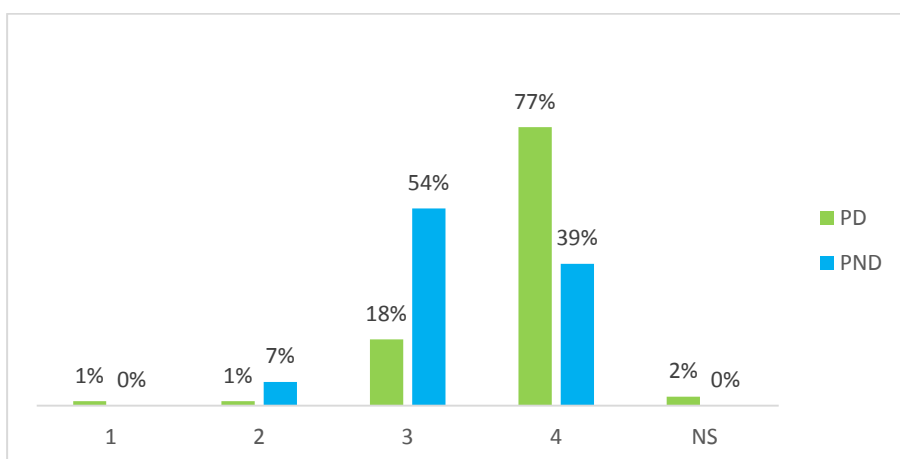


### 3. SATISFAÇÃO COM A FORMA DE GESTÃO E COM A VALORIZAÇÃO DOS ESFORÇOS INDIVIDUAIS E DE GRUPO

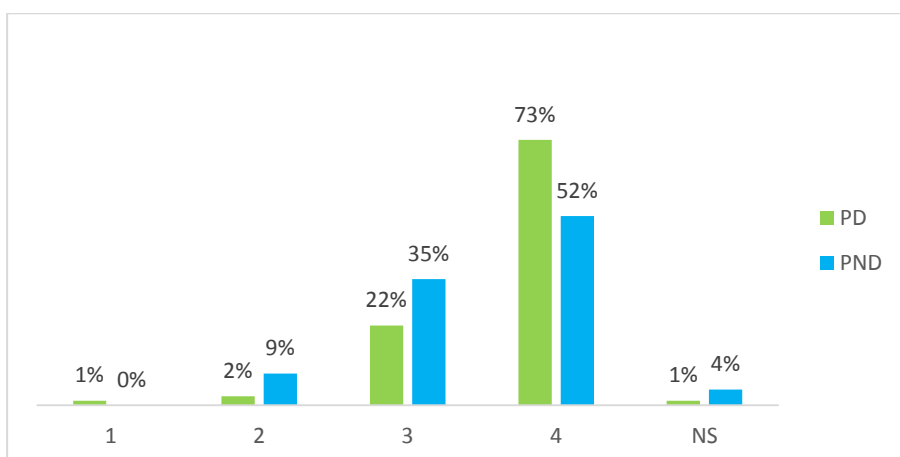
#### 3.1. Satisfação com a forma como a gestão de topo (Direção) conduz o Agrupamento



#### 3.2. Satisfação com a forma como a gestão intermédia (Coordenações) conduz o Agrupamento

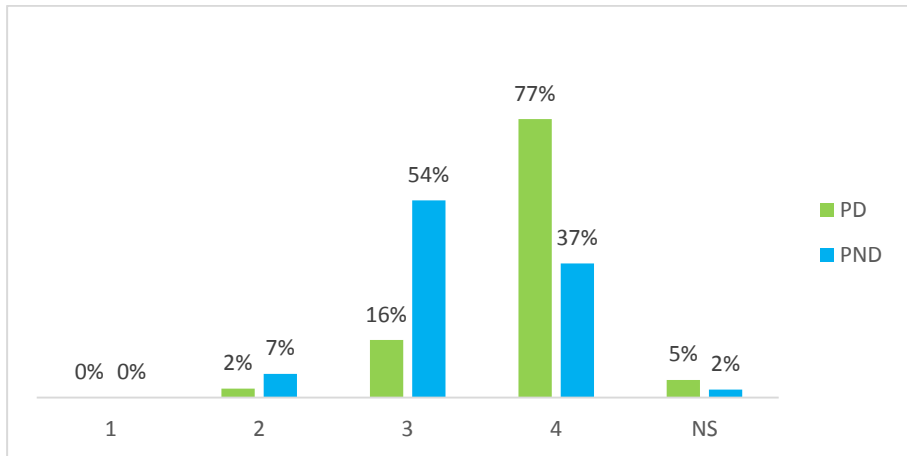


#### 3.3. Satisfação com a forma como a gestão de topo (Direção) comunica com o Agrupamento

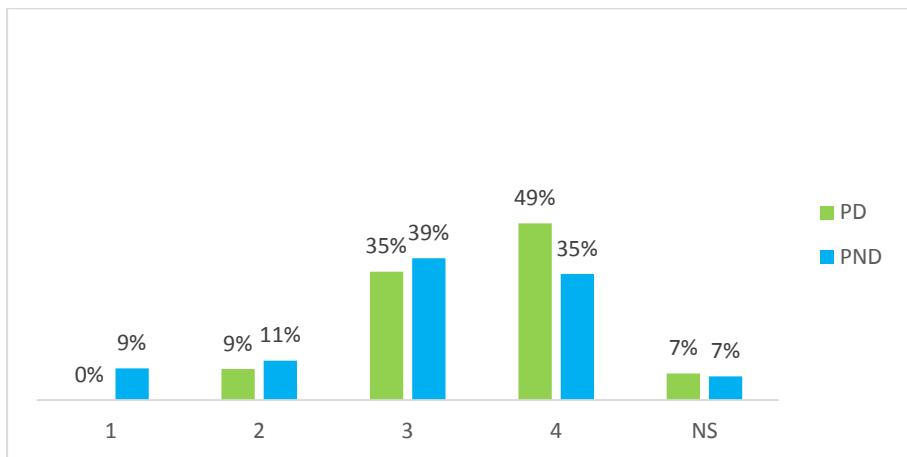




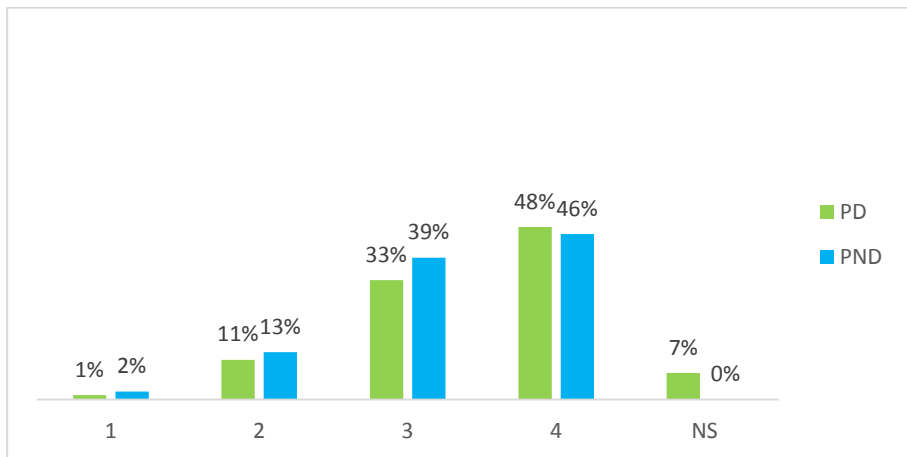
3.4. Satisfação com a forma como a gestão intermédia (Coordenações) comunica com o Agrupamento



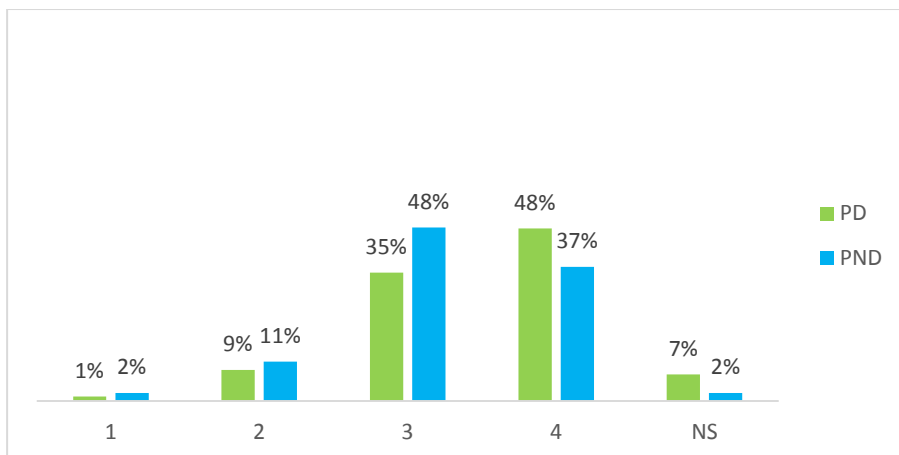
3.5. Satisfação com a forma como o sistema de avaliação de desempenho foi implementado



3.6. Satisfação com a forma como são valorizados os esforços individuais

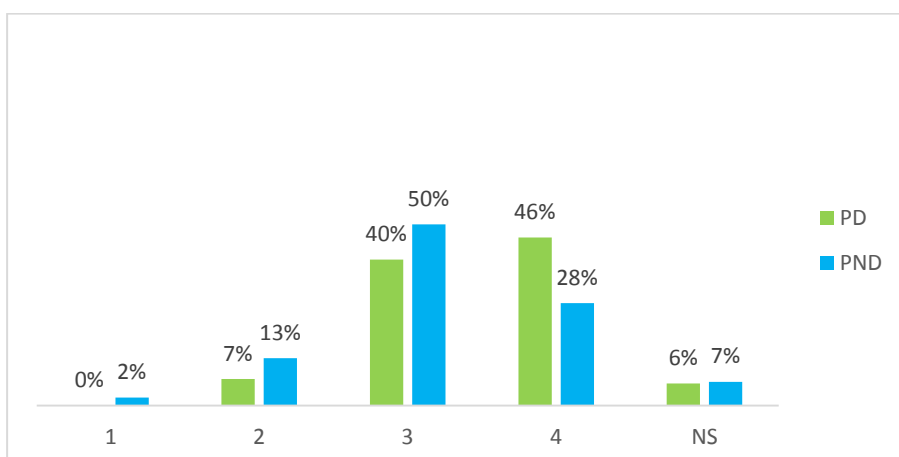


### 3.7. Satisfação com a forma como são valorizados os esforços de grupo

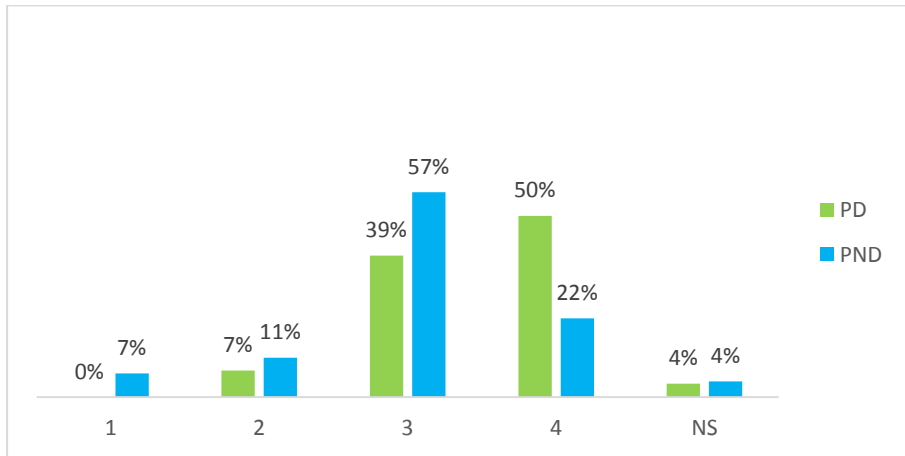


## 4. SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

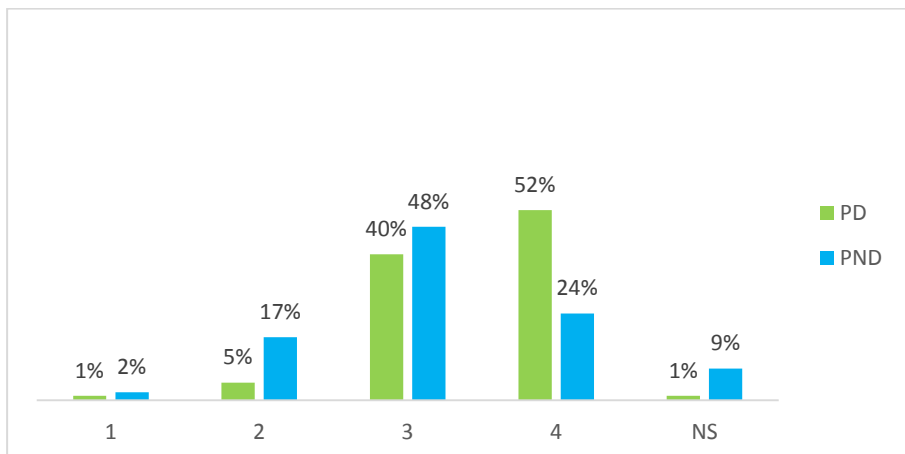
### 4.1. Política de gestão de recursos humanos existentes no Agrupamento



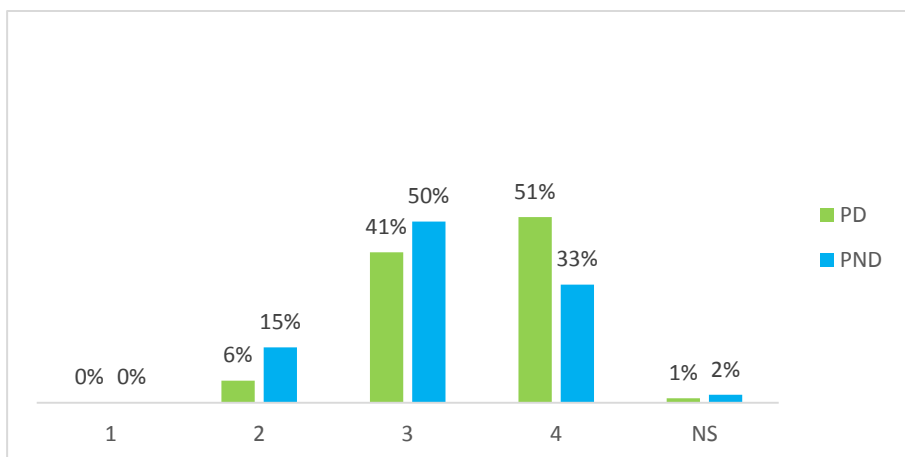
#### 4.2. Oportunidades criadas pelo Agrupamento para desenvolver novas competências



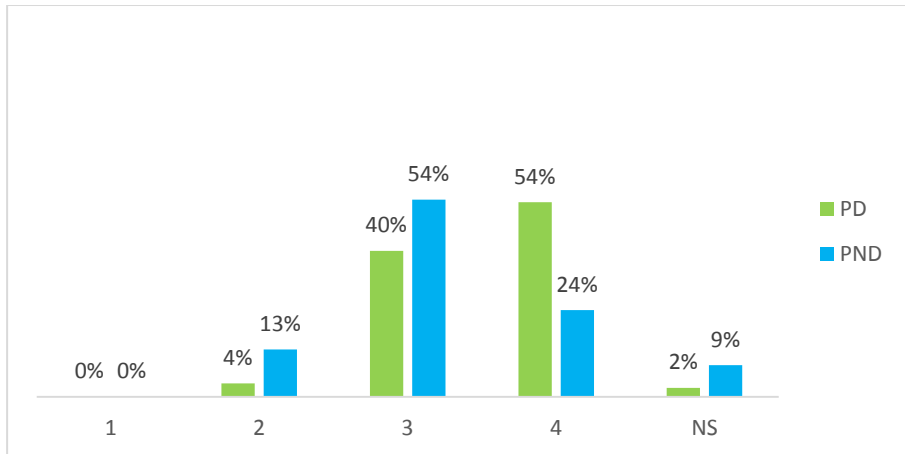
#### 4.3. Plano de formação do Agrupamento



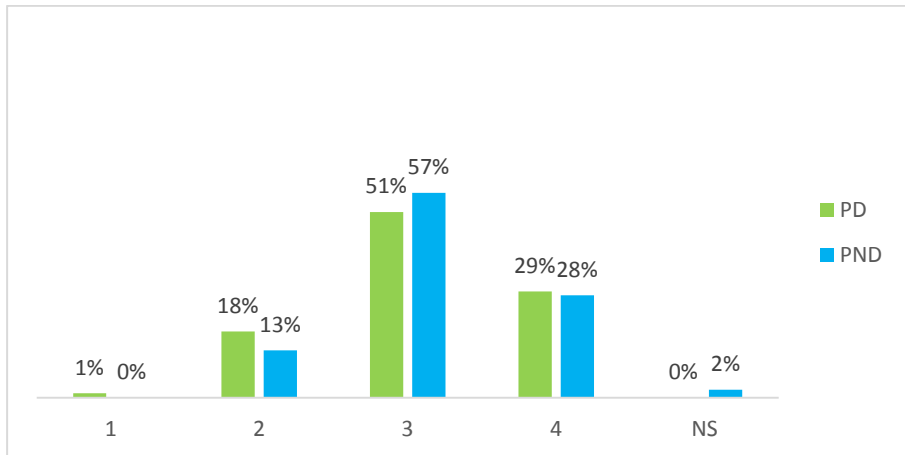
#### 4.4. Mecanismos de consulta e diálogo existentes no Agrupamento



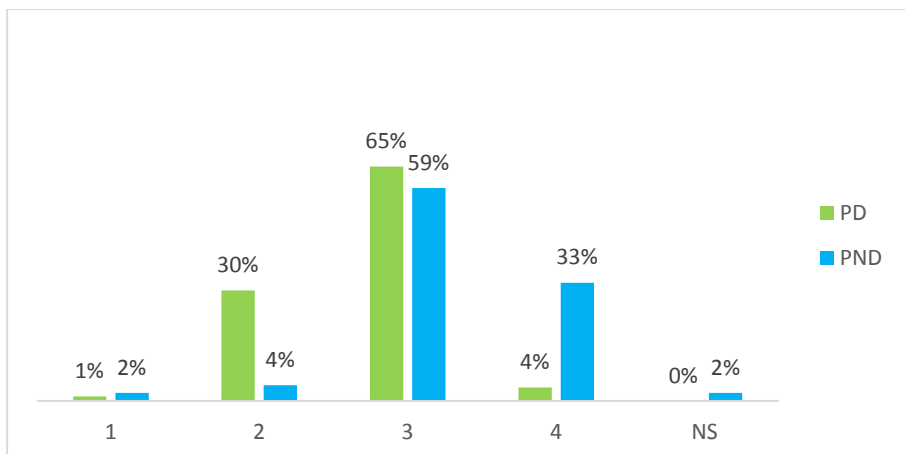
#### 4.5. Nível de conhecimento que tem dos objetivos do Agrupamento



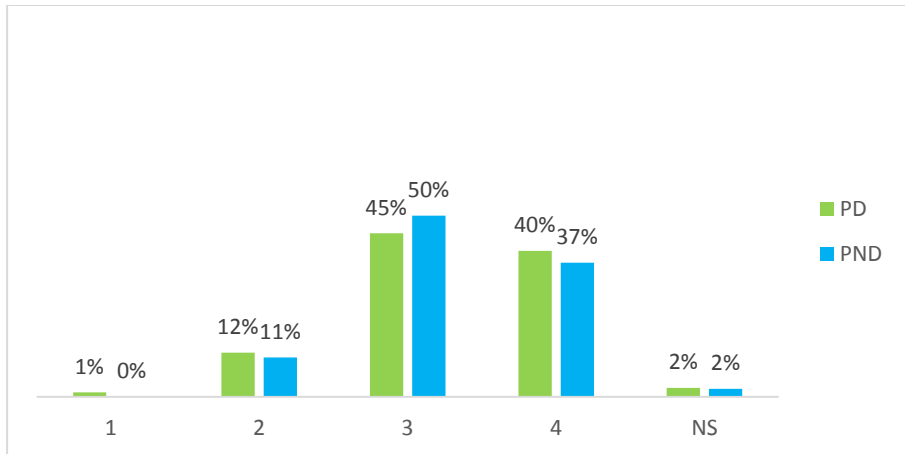
#### 4.6. Os espaços de trabalho do Agrupamento são adequados



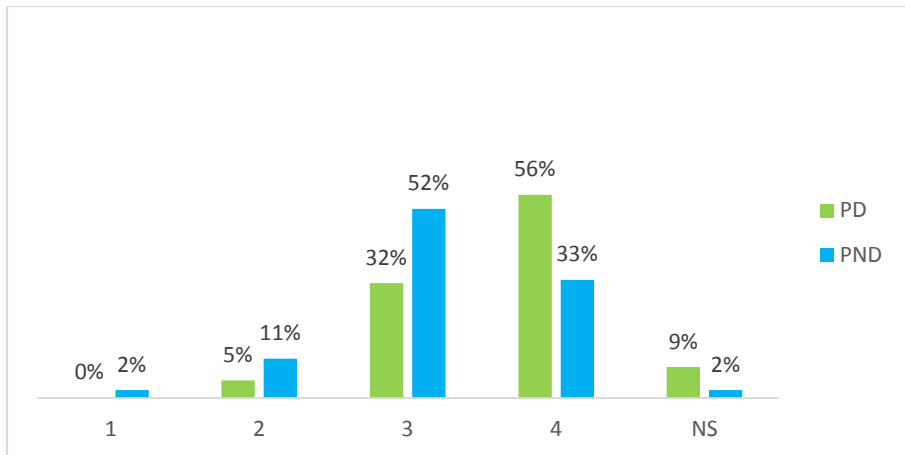
#### 4.7. Os equipamentos informáticos disponibilizados são adequados/suficientes



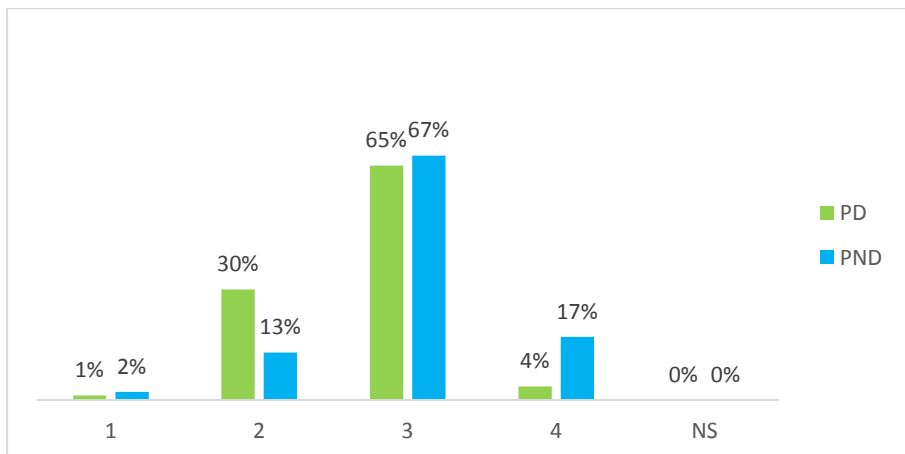
4.8. As condições de segurança das instalações e equipamentos são adequadas



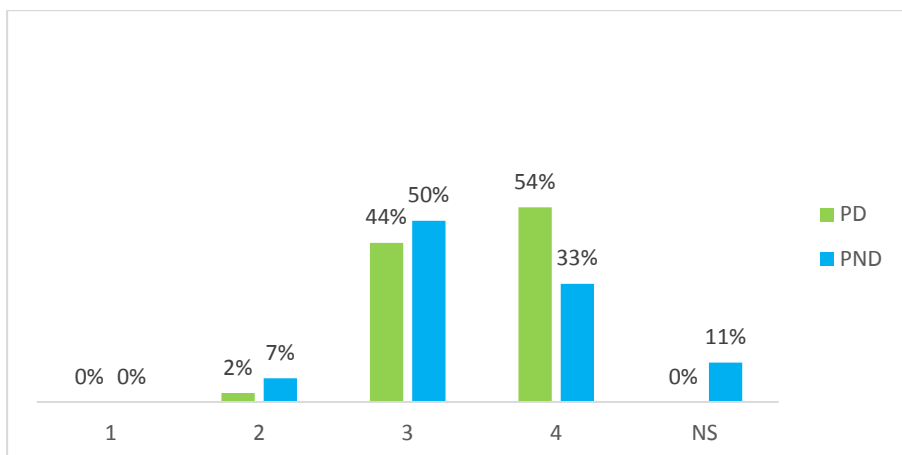
4.9. Existe cooperação entre trabalhadores/trabalho em equipa



4.10. Os alunos revelam civilidade no seu relacionamento com os outros

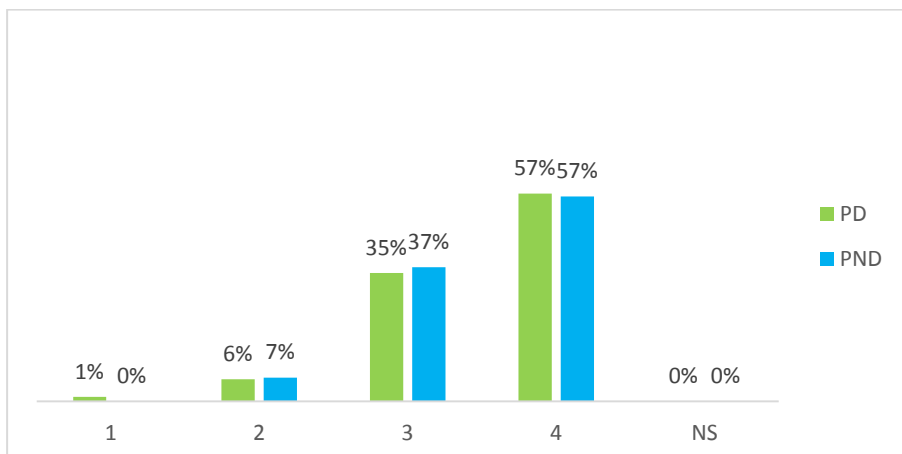


#### 4.11. Implementação de práticas que visam melhorar o atendimento/funcionamento nos diferentes serviços

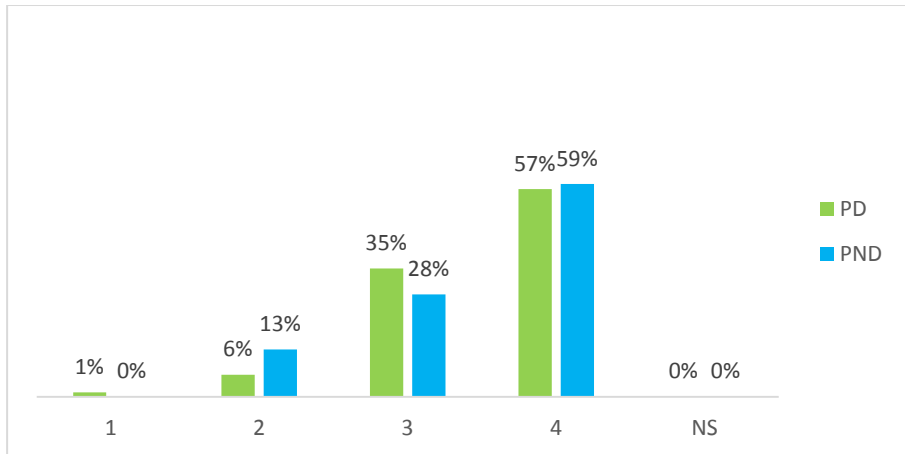


### 5. NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO

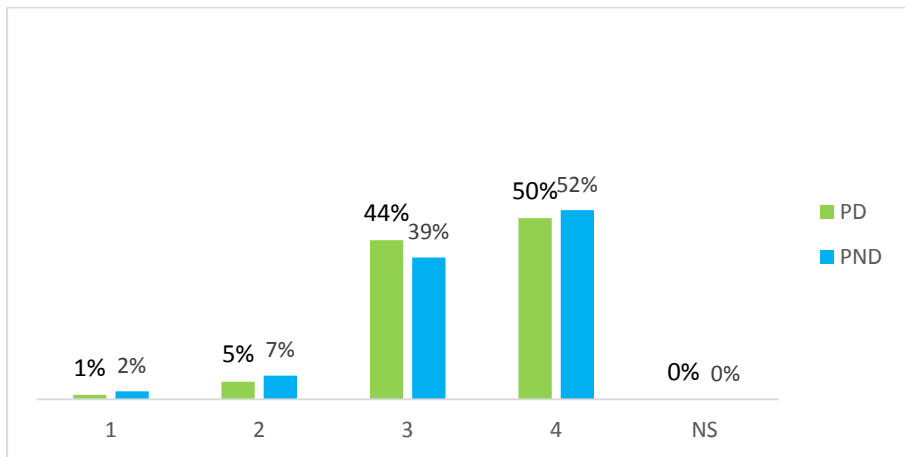
#### 5.1. Para aprender novos métodos de trabalho



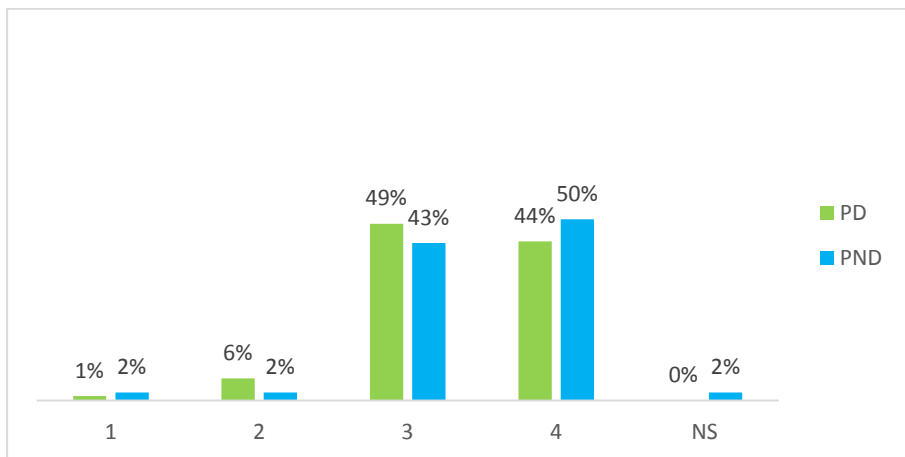
### 5.2. Para desenvolver trabalho em equipa



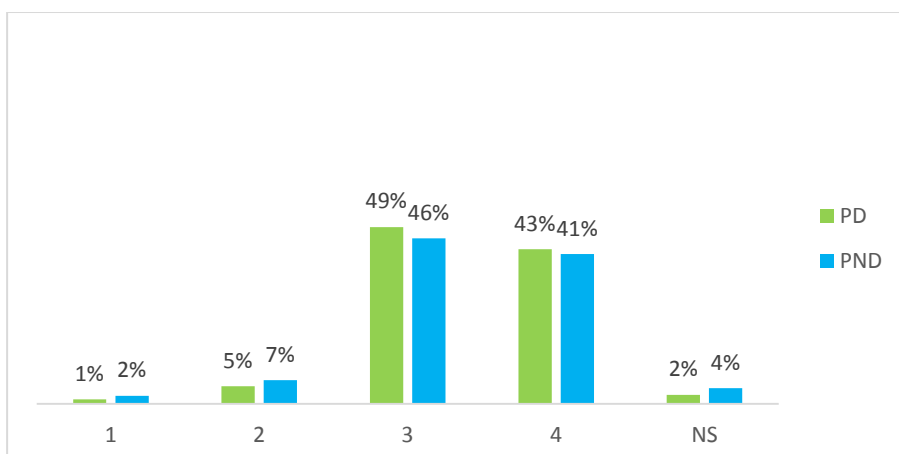
### 5.3. Para participar em ações de formação



### 5.4. Para participar em projetos de mudança no Agrupamento

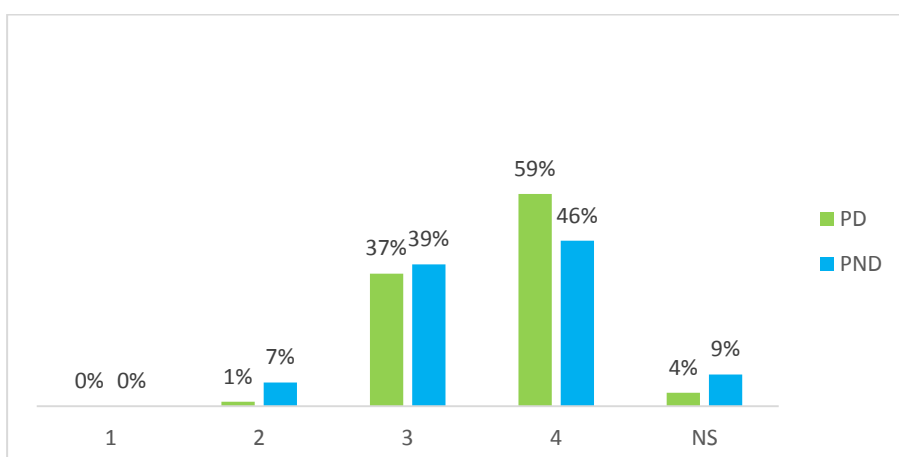


### 5.5. Para sugerir melhorias



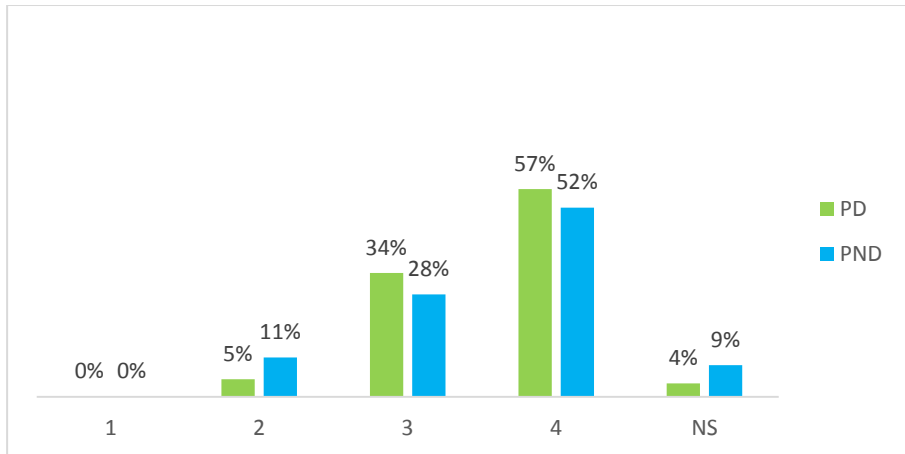
## 6. SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA (Direção)

### 6.1. A Direção lidera através do exemplo

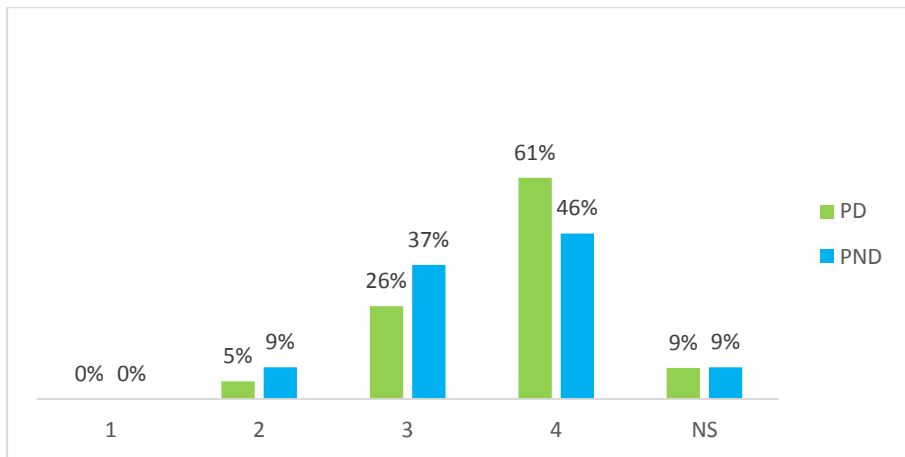




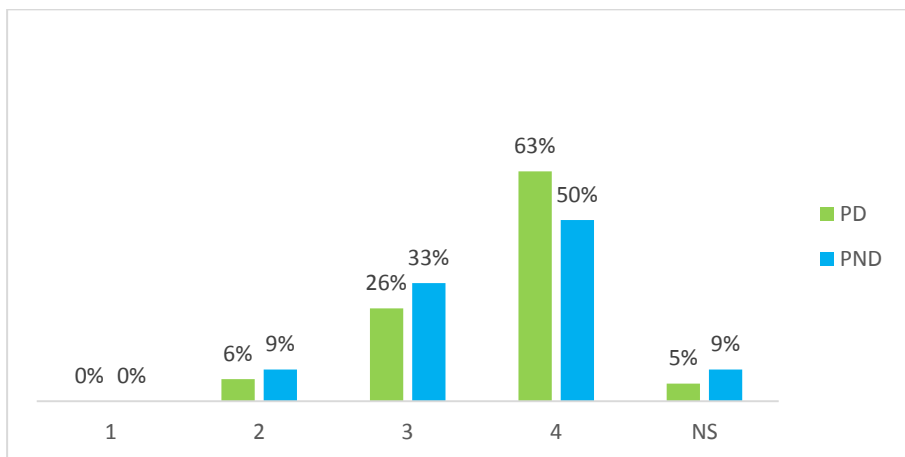
### 6.2. A Direção demonstra empenho no processo de mudança



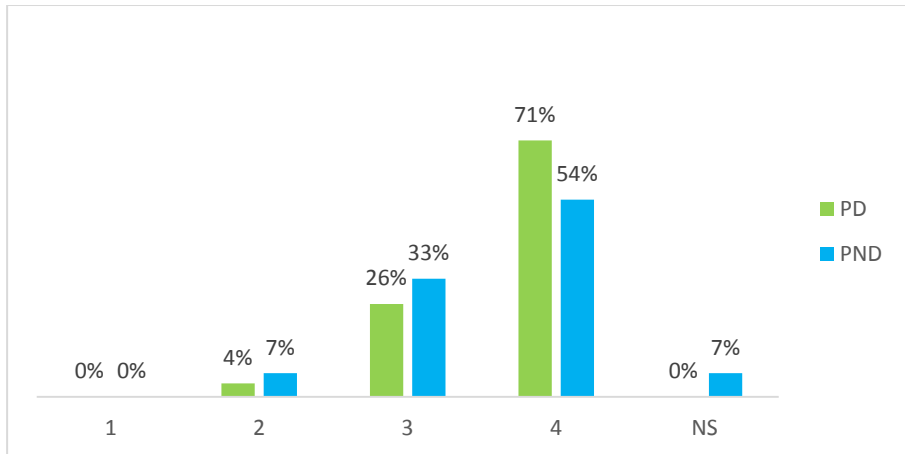
### 6.3. A Direção aceita críticas construtivas



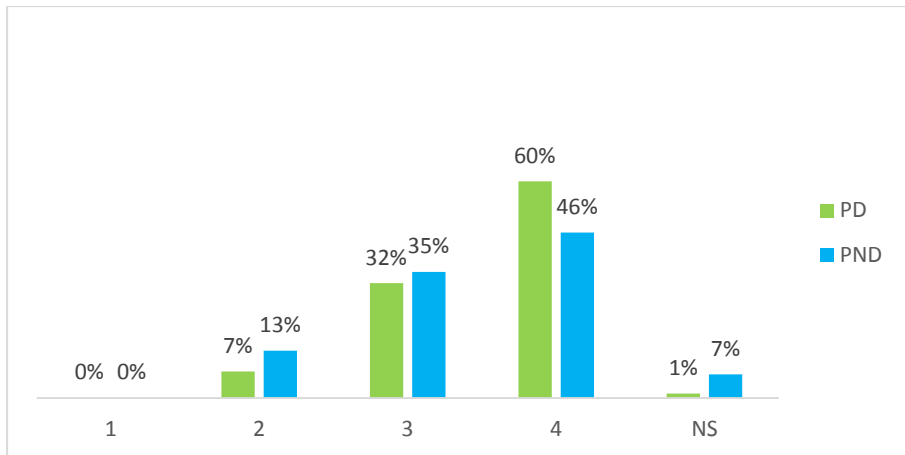
### 6.4. A Direção aceita sugestões de melhoria



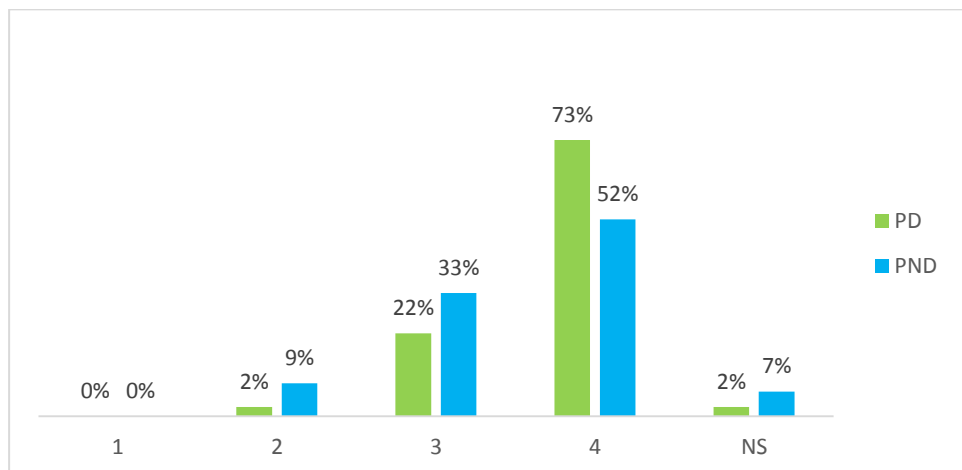
### 6.5. A Direção delega competências e responsabilidades



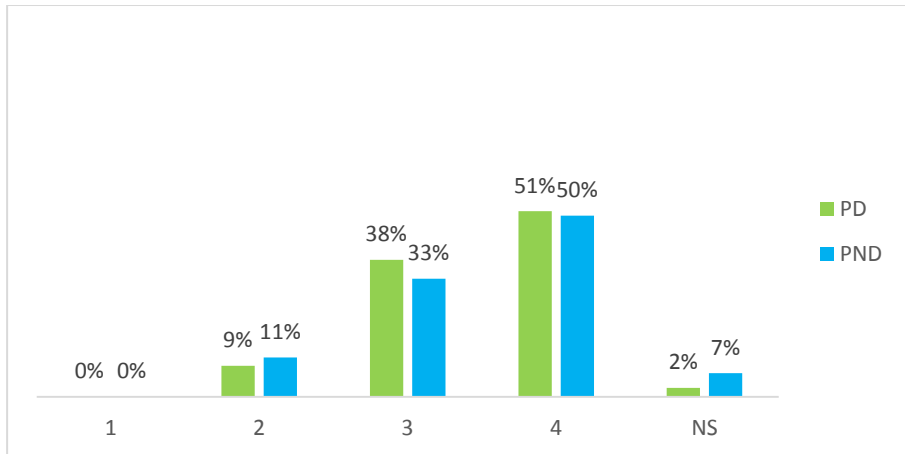
### 6.6. A Direção estimula a iniciativa das pessoas



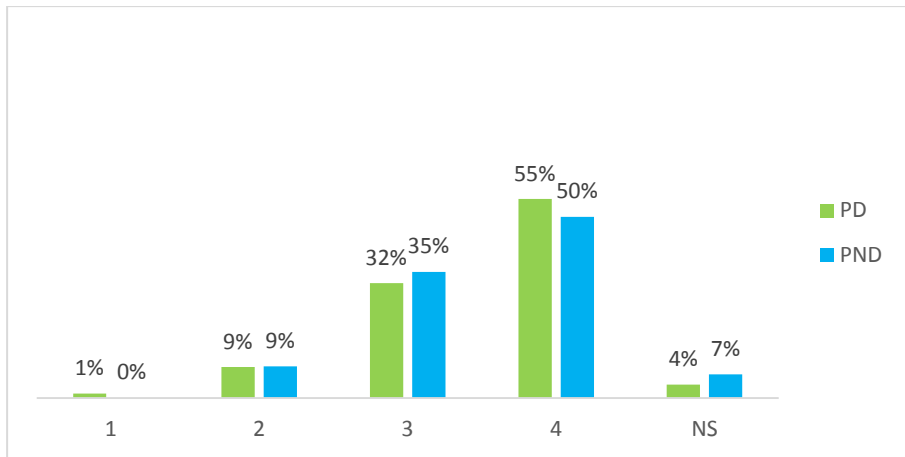
### 6.7. A Direção encoraja a confiança mútua e o respeito



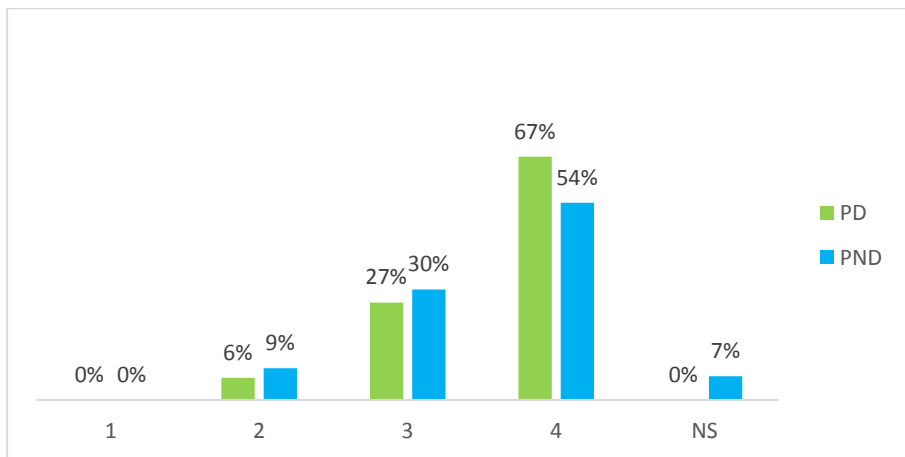
6.8. A Direção assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



6.9. A Direção reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

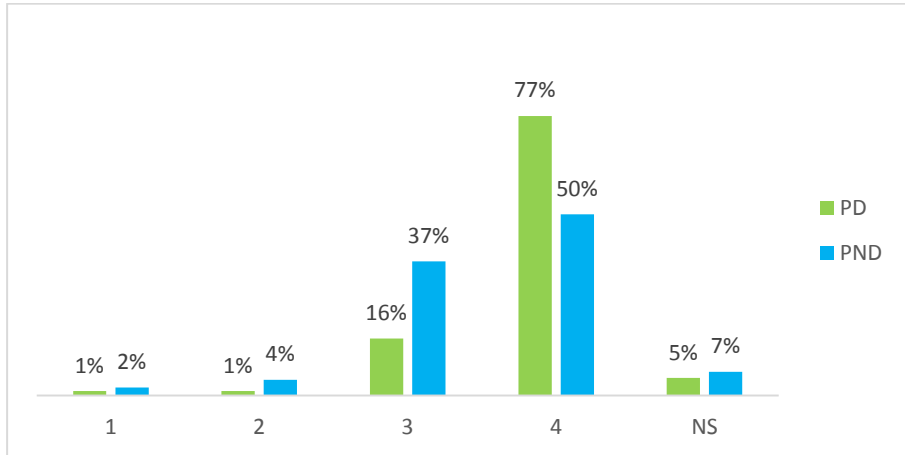


6.10. A Direção adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

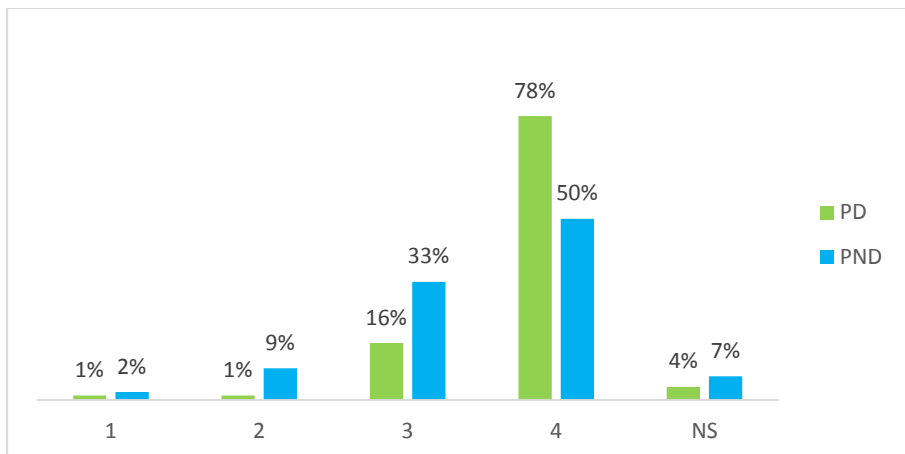


## 7. SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (DEPARTAMENTOS / SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS / ASSISTENTES OPERACIONAIS/)

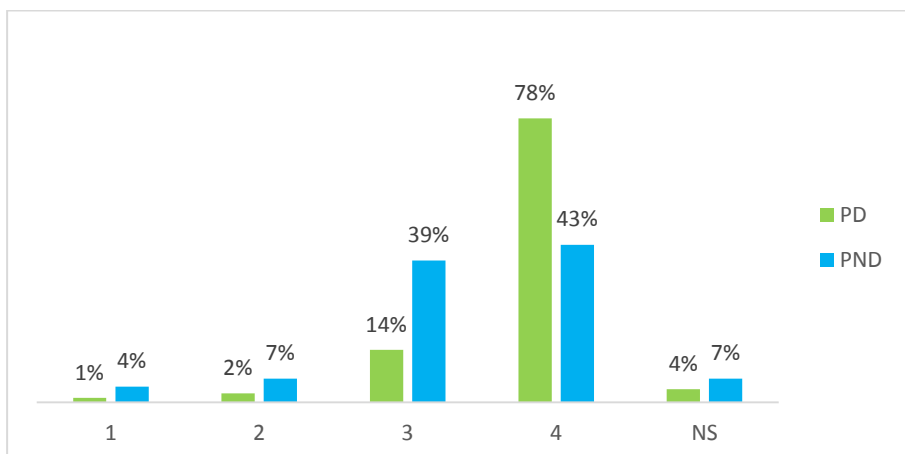
### 7.1. A coordenação intermédia lidera através do exemplo



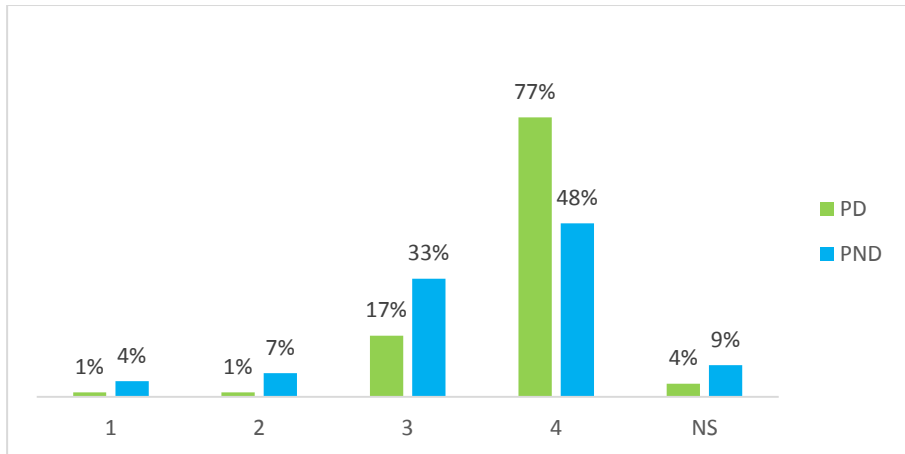
### 7.2. A coordenação intermédia demonstra empenho no processo de mudança



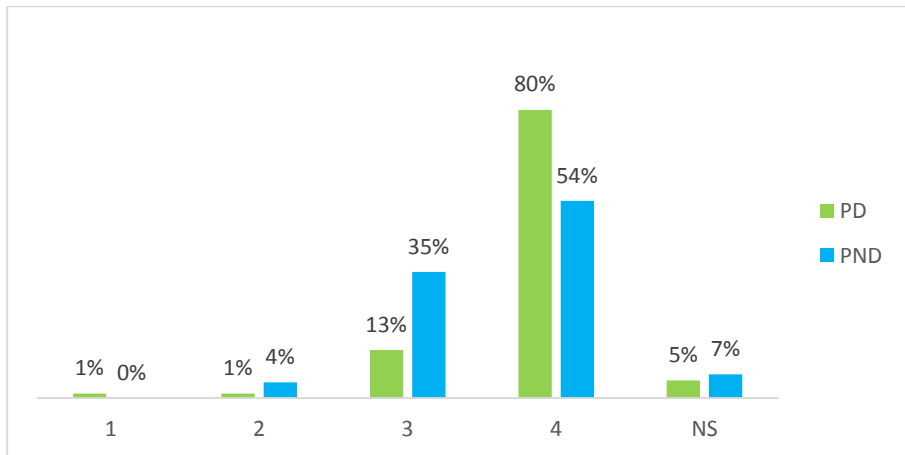
### 7.3. A coordenação intermédia aceita críticas construtivas



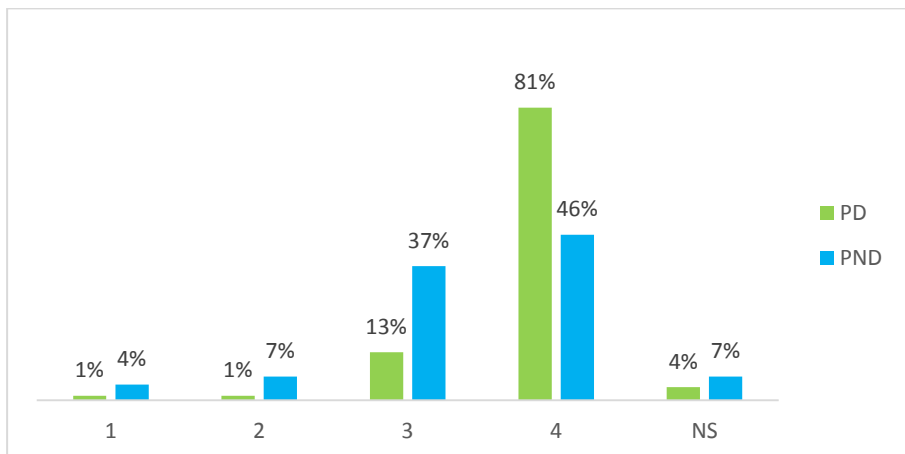
#### 7.4. A coordenação intermédia aceita sugestões de melhoria



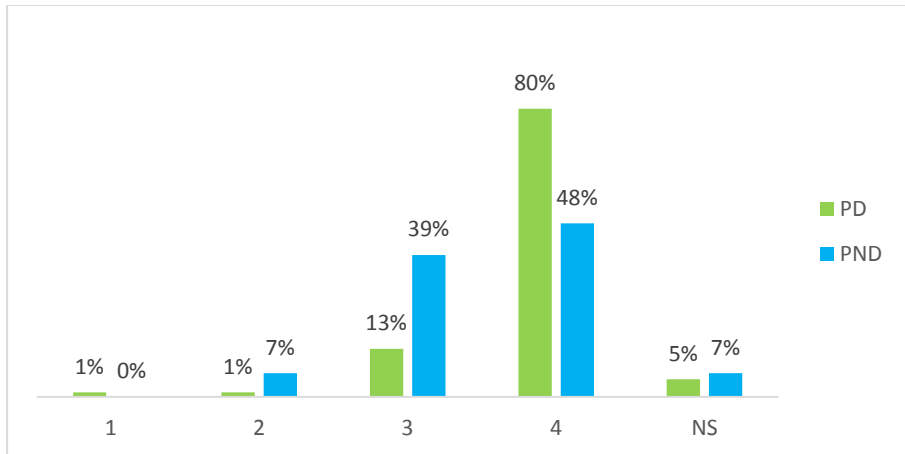
#### 7.5. A coordenação intermédia delega competências e responsabilidades



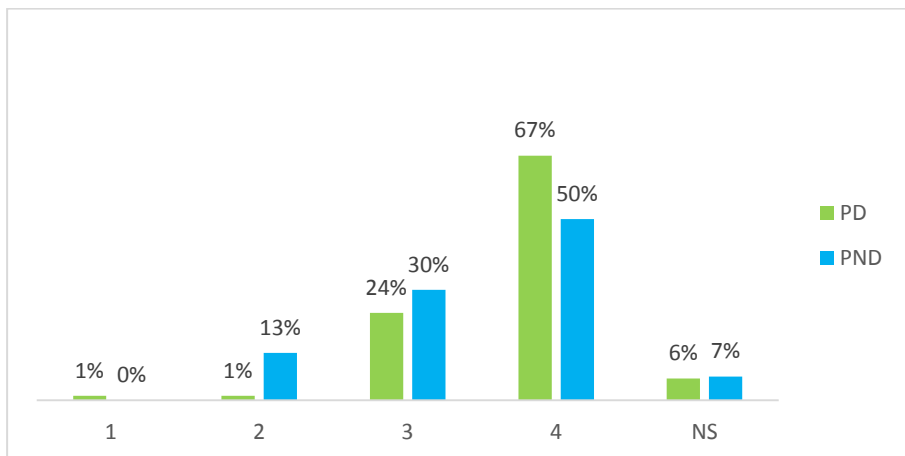
#### 7.6. A coordenação intermédia estimula a iniciativa das pessoas



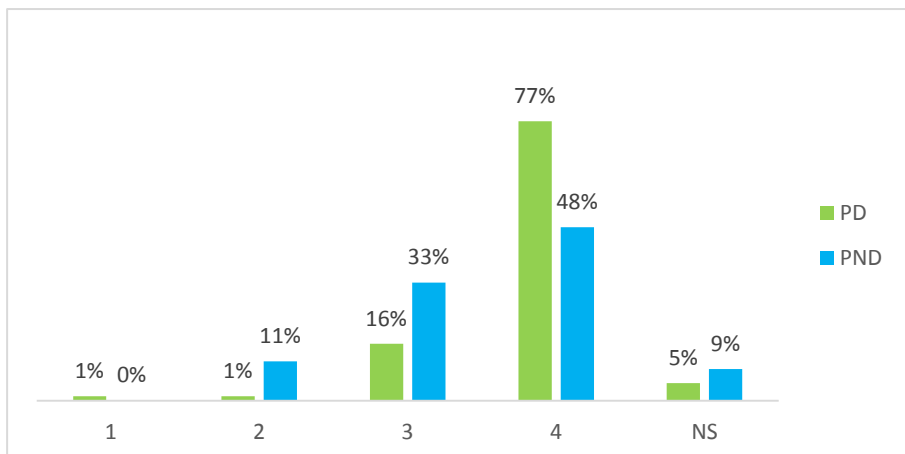
7.7. A coordenação intermédia encoraja a confiança mútua e o respeito



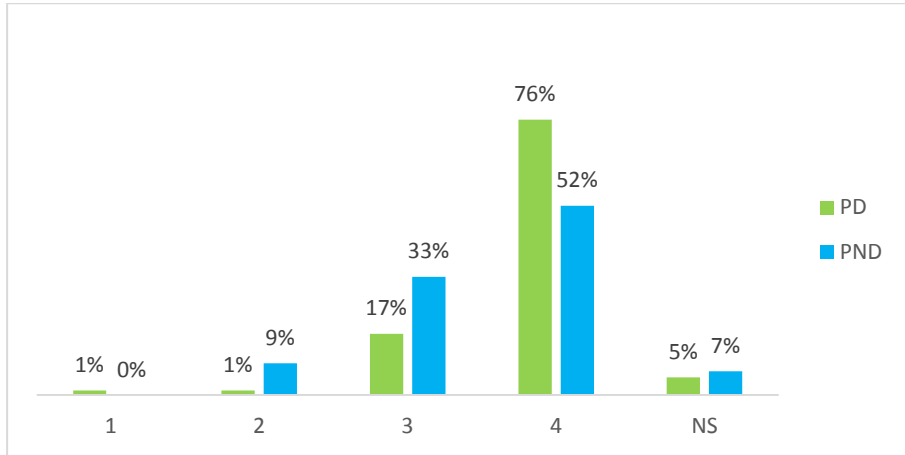
7.8. A coordenação intermédia assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



7.9. A coordenação intermédia reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

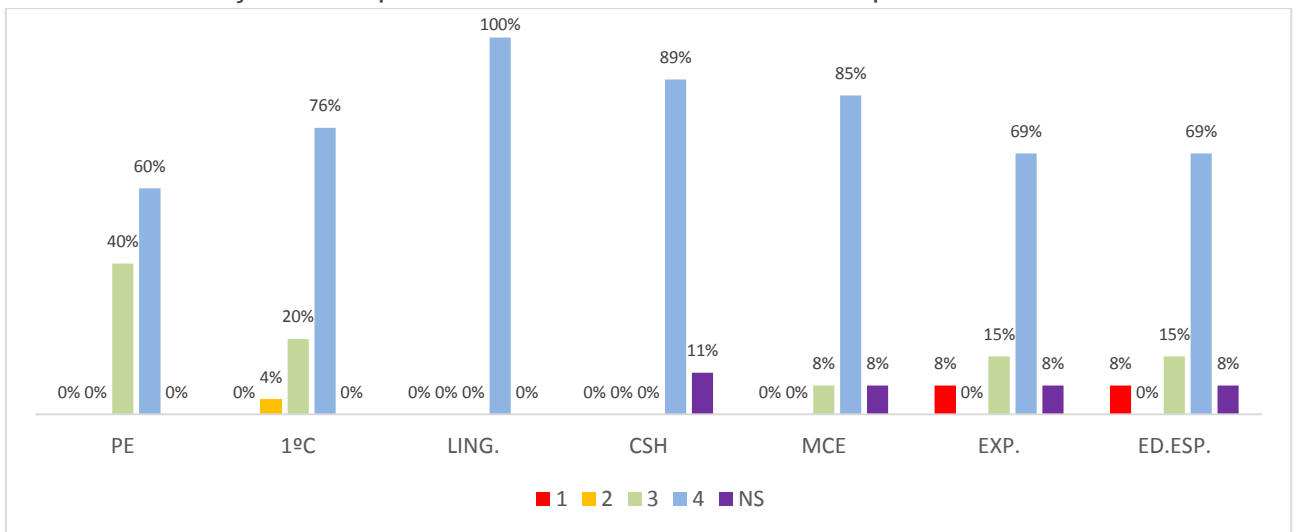


7.10. A coordenação intermédia adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

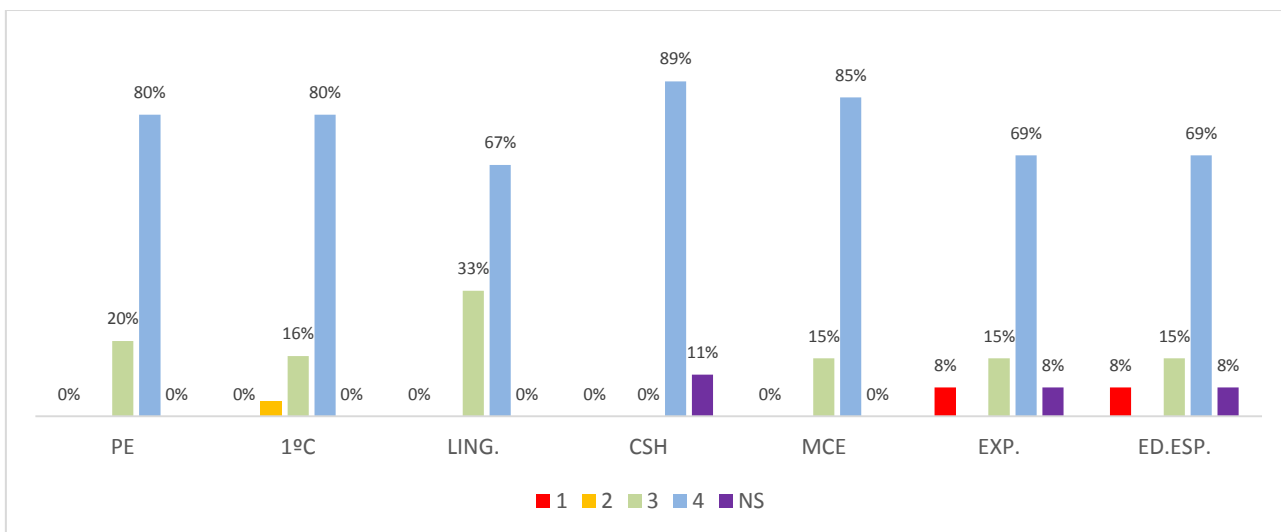


8. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO

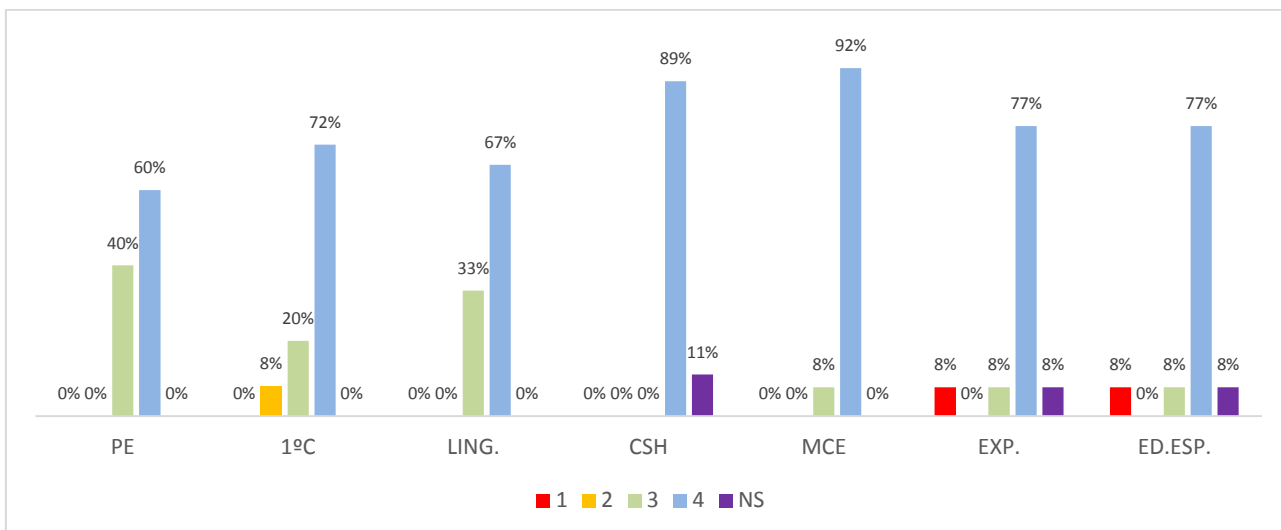
8.1. A coordenação de Departamento lidera através do exemplo



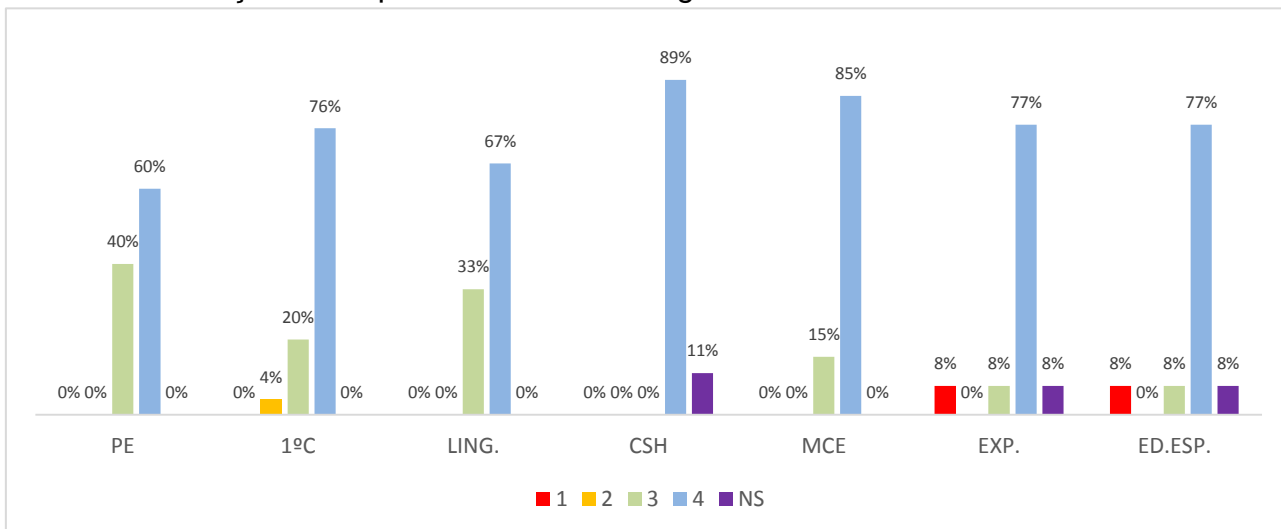
### 8.2. A coordenação de Departamento demonstra empenho no processo de mudança



### 8.3. A coordenação de Departamento aceita críticas construtivas

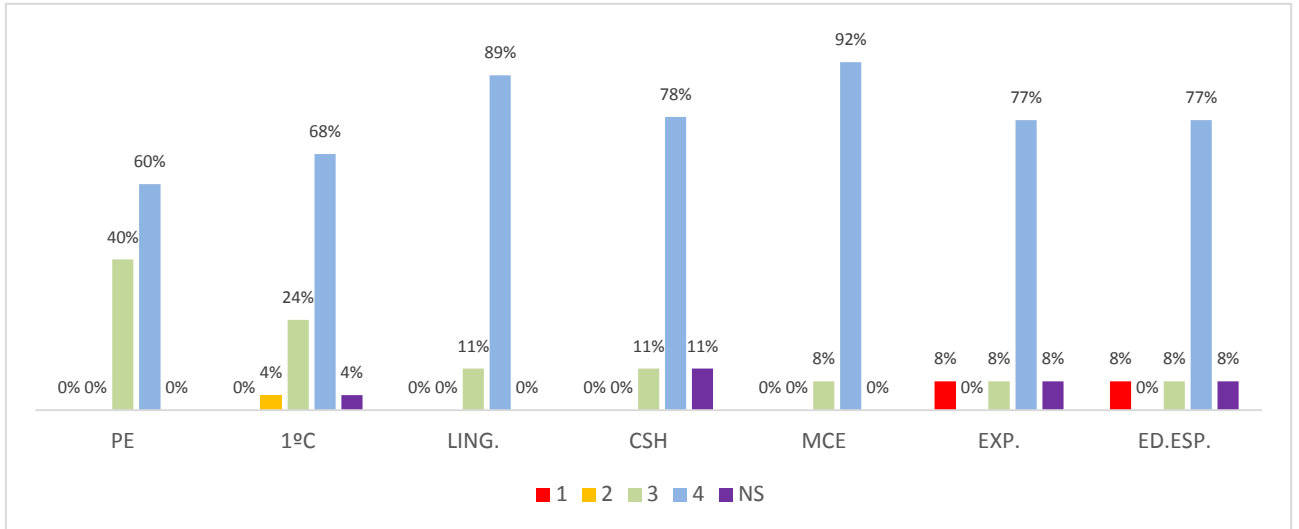


### 8.4. A coordenação de Departamento aceita sugestões de melhoria

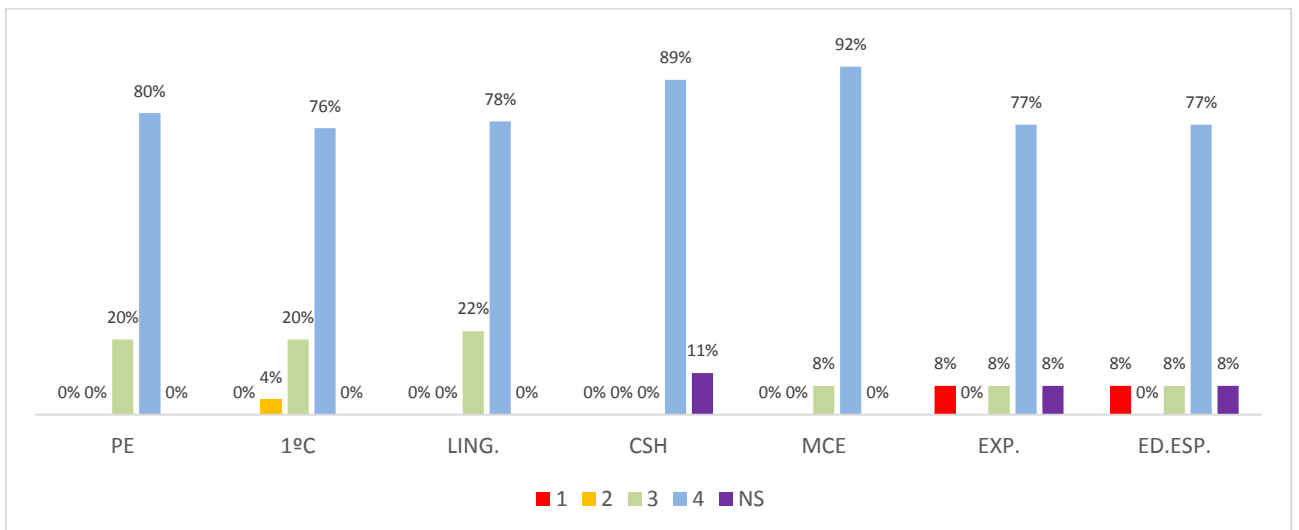




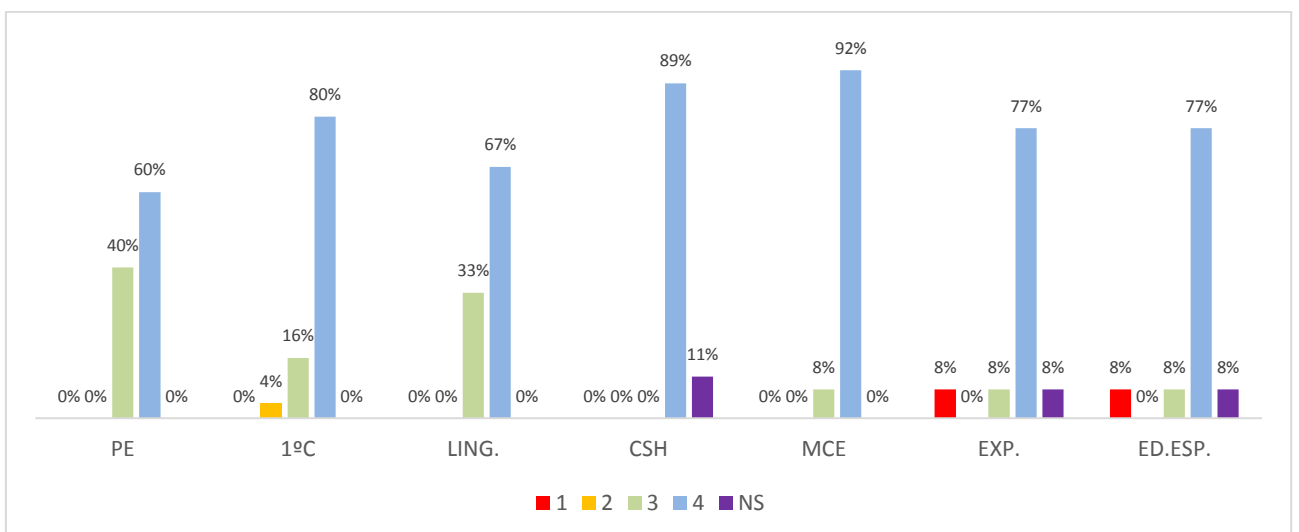
### 8.5 A coordenação de Departamento delega competências e responsabilidades



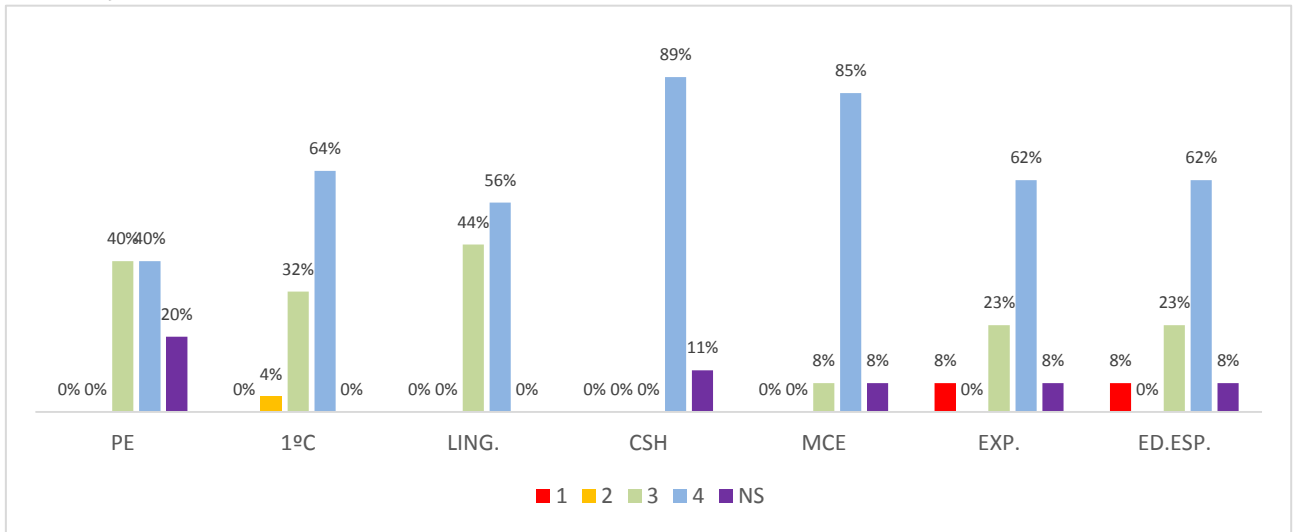
### 8.6. A coordenação de Departamento estimula a iniciativa das pessoas



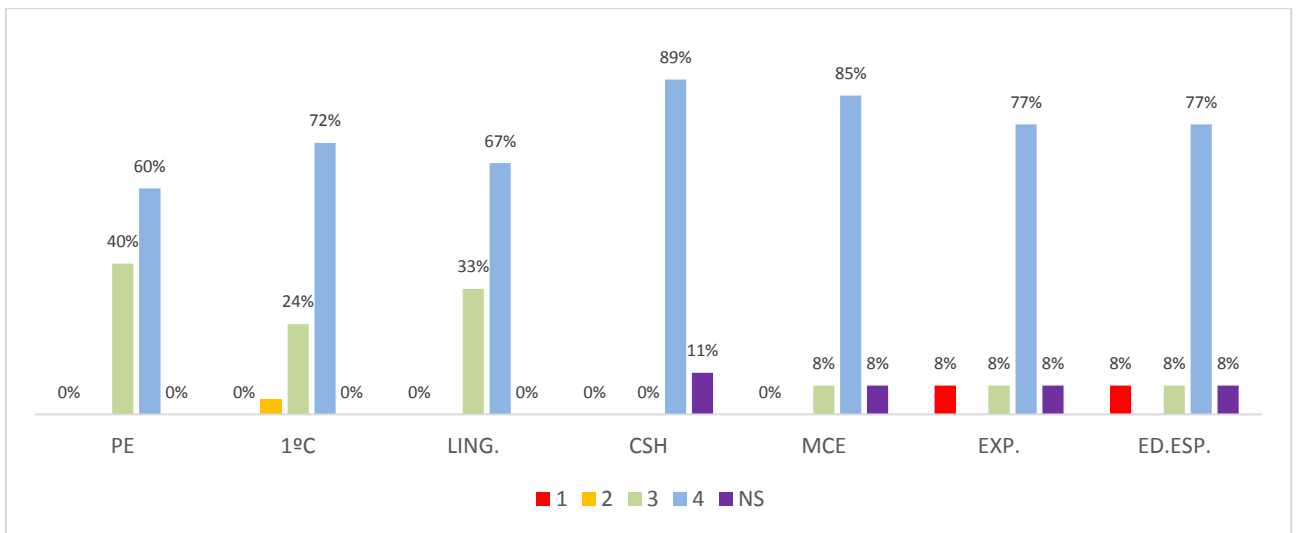
### 8.7. A coordenação de Departamento encoraja a confiança mútua e o respeito



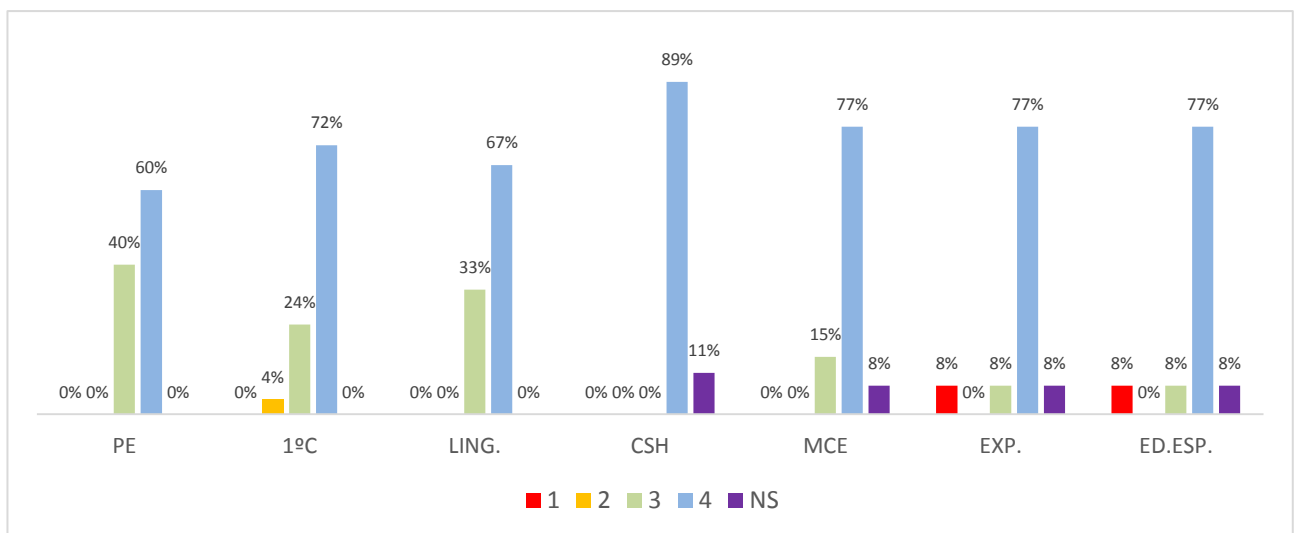
8.8. A coordenação de Departamento assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



8.9. A coordenação de Departamento reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

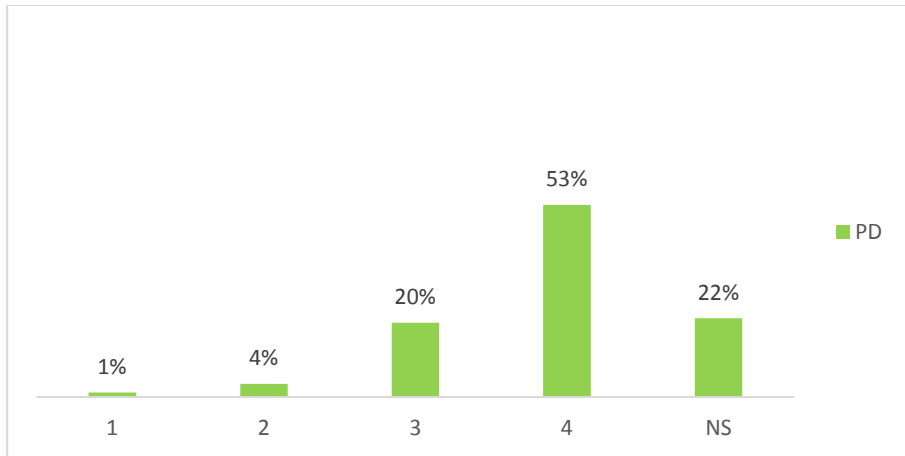


8.10. A coordenação de Departamento adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

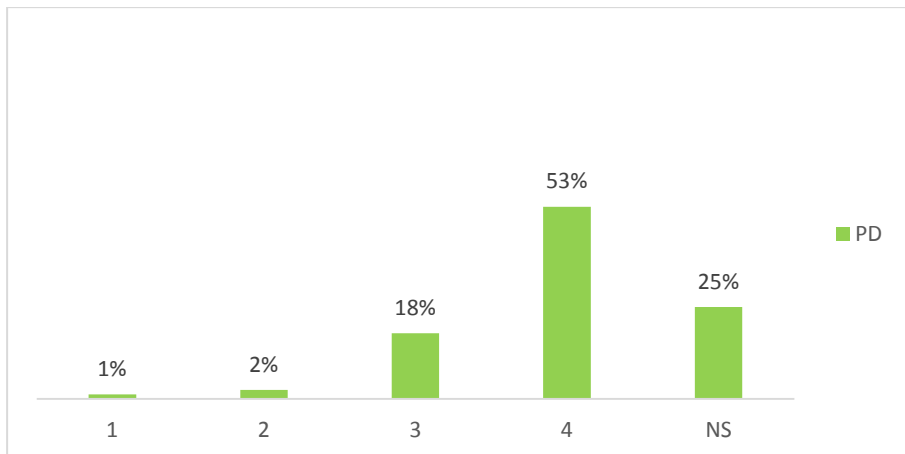


## 9. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE CICLO

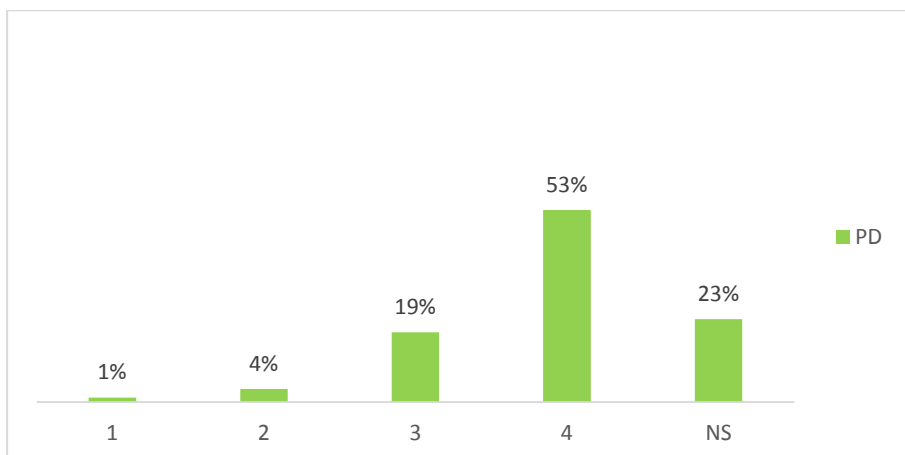
### 9.1. A coordenação de ciclo lidera através do exemplo



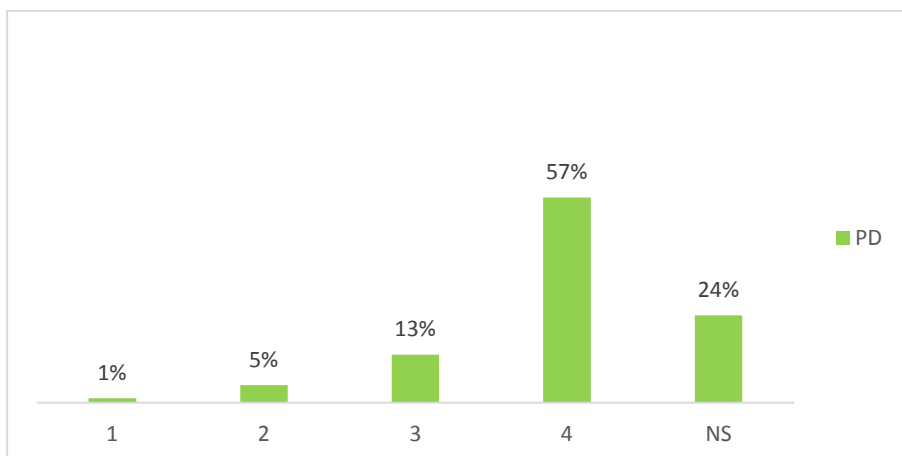
### 9.2. A coordenação de ciclo demonstra empenho no processo de mudança



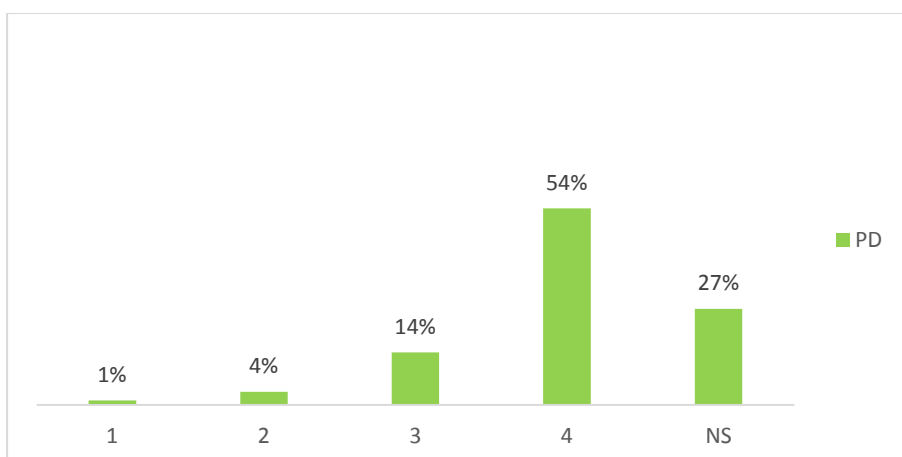
### 9.3. A coordenação de ciclo aceita críticas construtivas



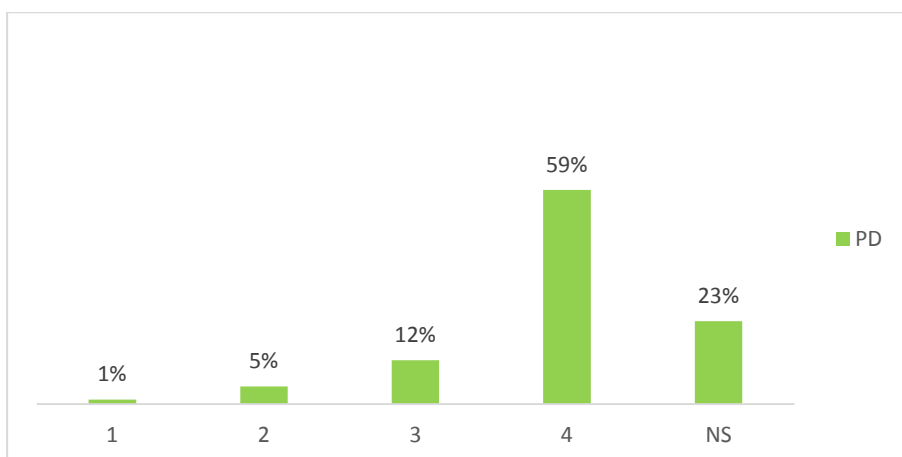
#### 9.4. A coordenação de ciclo aceita sugestões de melhoria



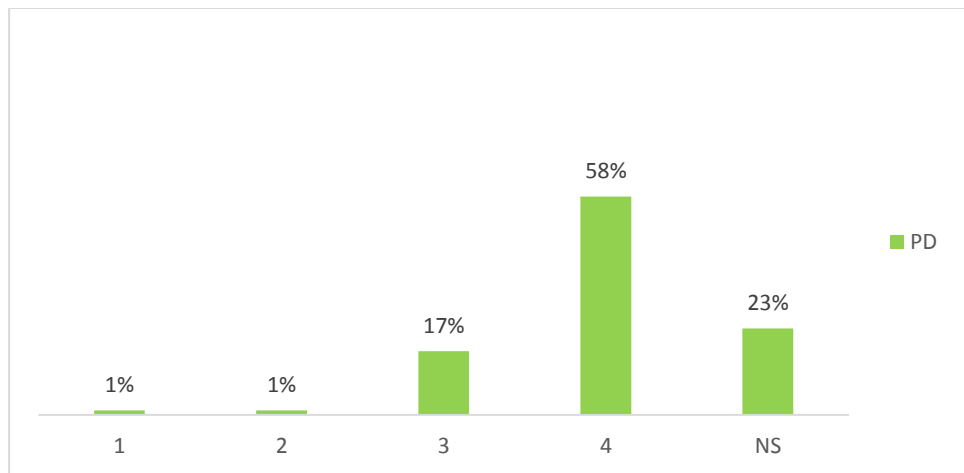
#### 9.5 A coordenação de ciclo delega competências e responsabilidades



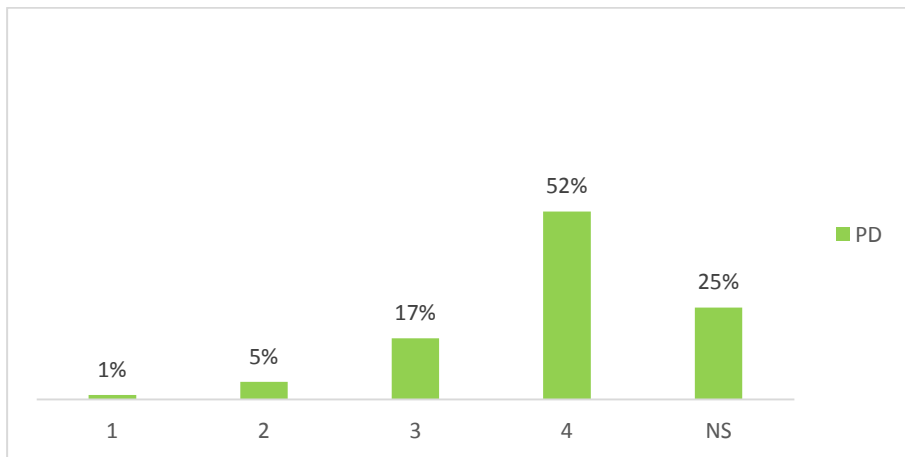
#### 9.6. A coordenação de ciclo estimula a iniciativa das pessoas



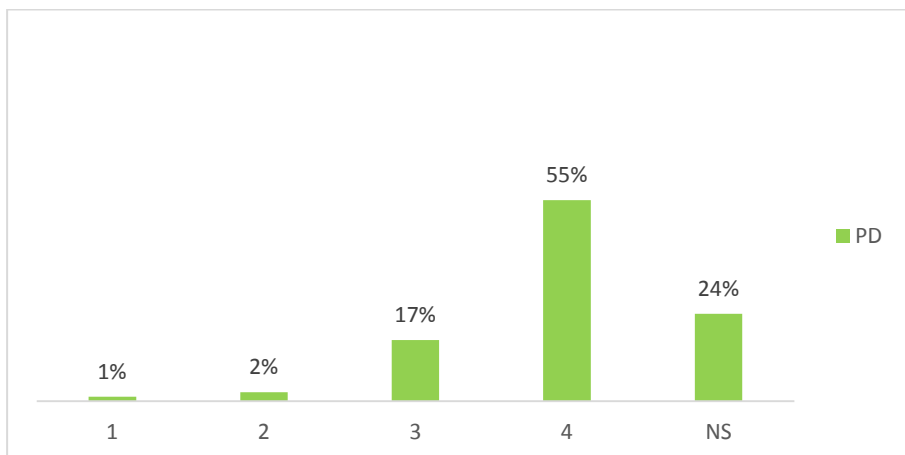
### 9.7. A coordenação de ciclo encoraja a confiança mútua e o respeito



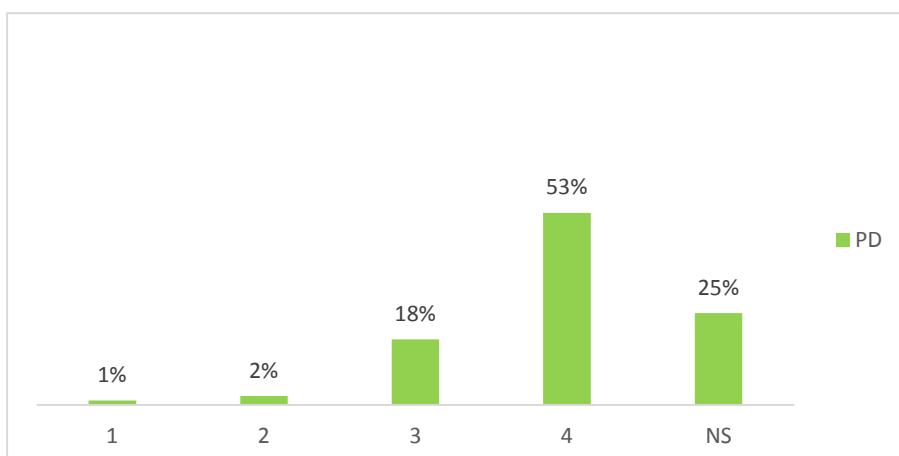
### 9.8. A coordenação de ciclo assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



### 9.9. A coordenação de ciclo reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

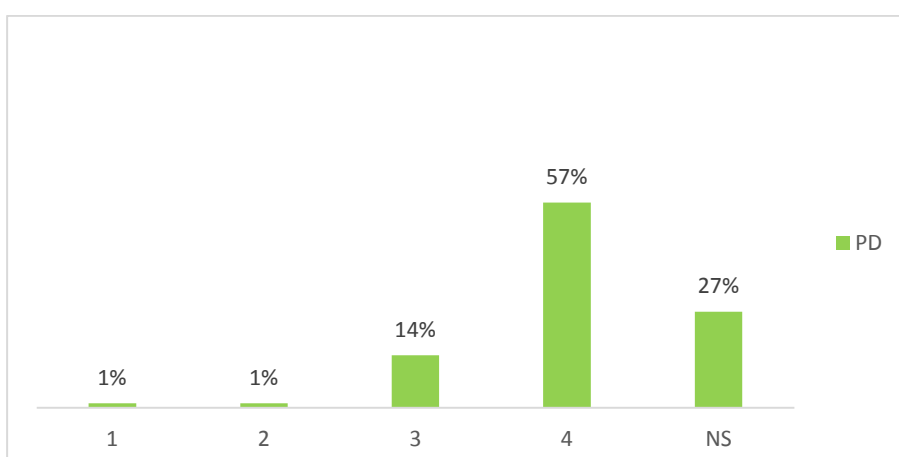


9.10. A coordenação de ciclo adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

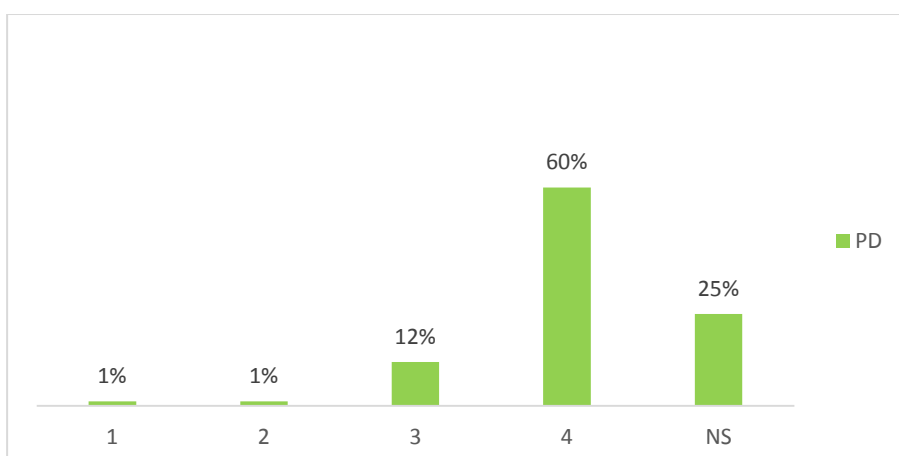


## 10. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE CIDADANIA E DESENVOLVIMENTO

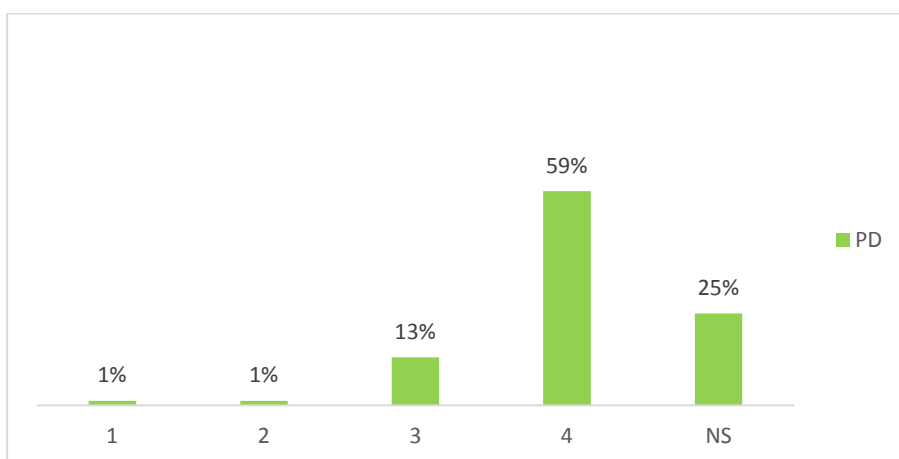
10.1.A coordenação de CD lidera através do exemplo



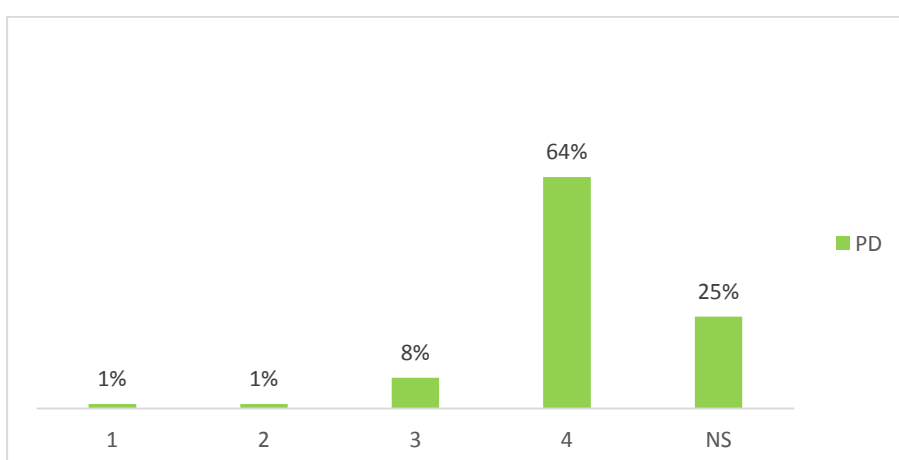
### 10.2. A coordenação de CD demonstra empenho no processo de mudança



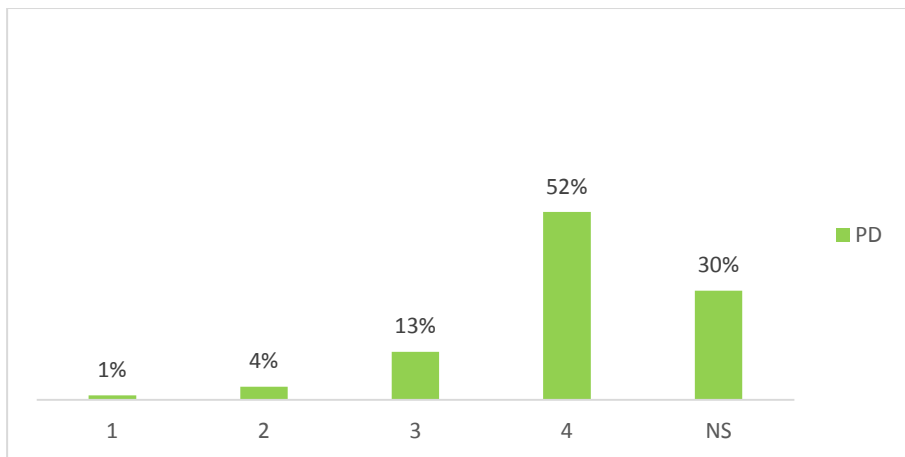
### 10.3. A coordenação de CD aceita críticas construtivas



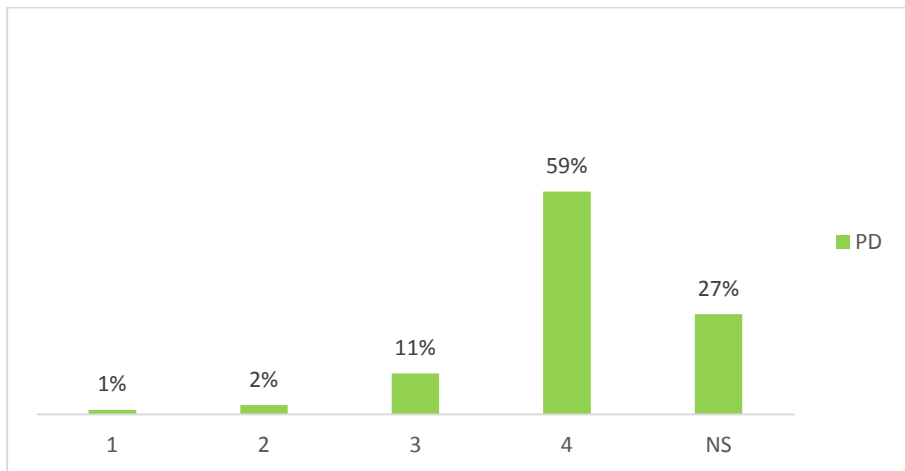
### 10.4. A coordenação de CD aceita sugestões de melhoria



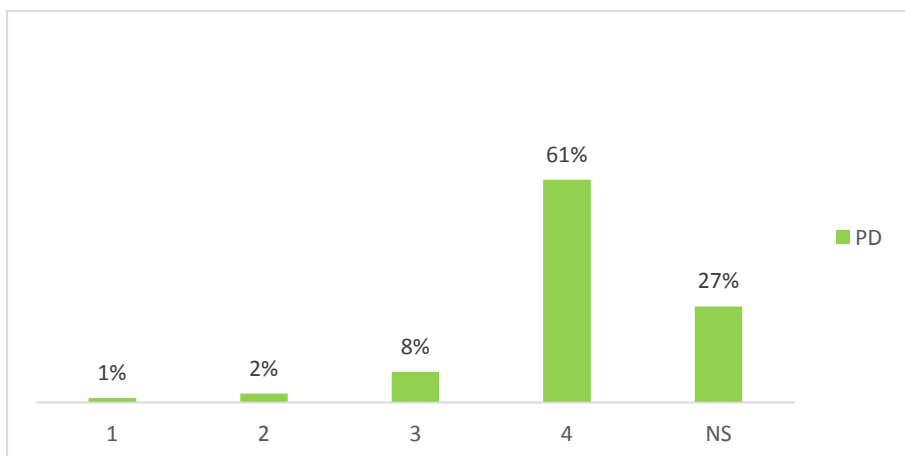
### 10.5. A coordenação de CD delega competências e responsabilidades



### 10.6. A coordenação de CD estimula a iniciativa das pessoas

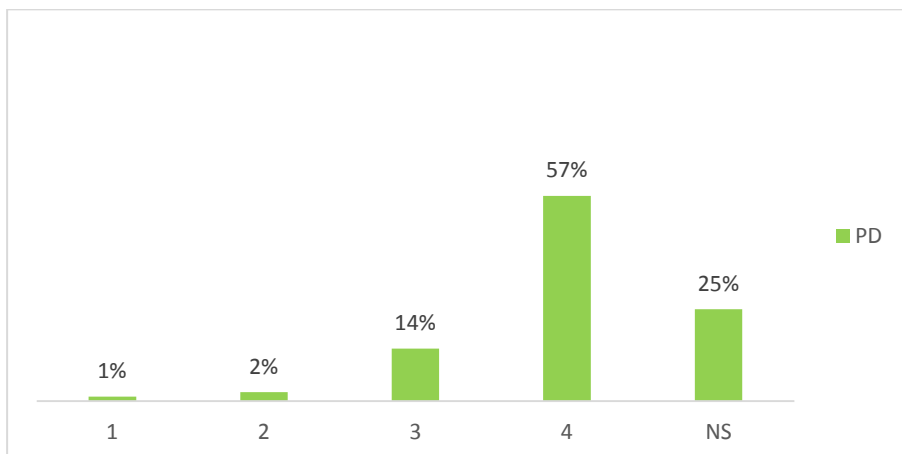


### 10.7. A coordenação de CD encoraja a confiança mútua e o respeito

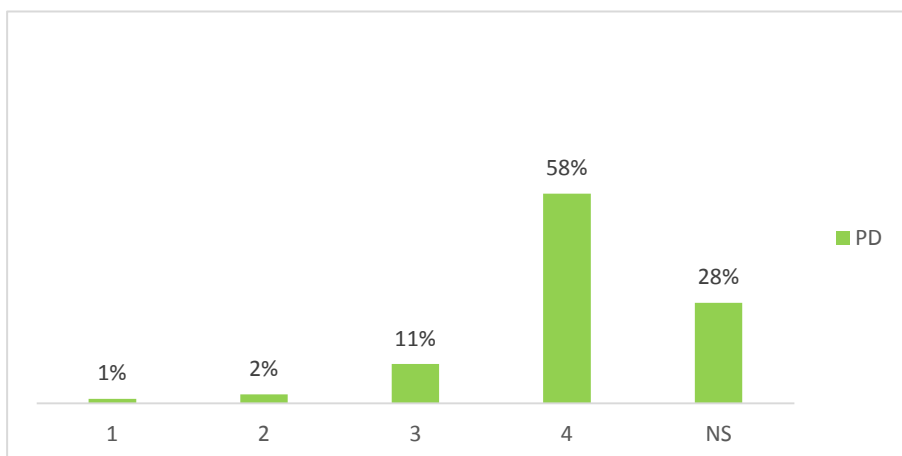




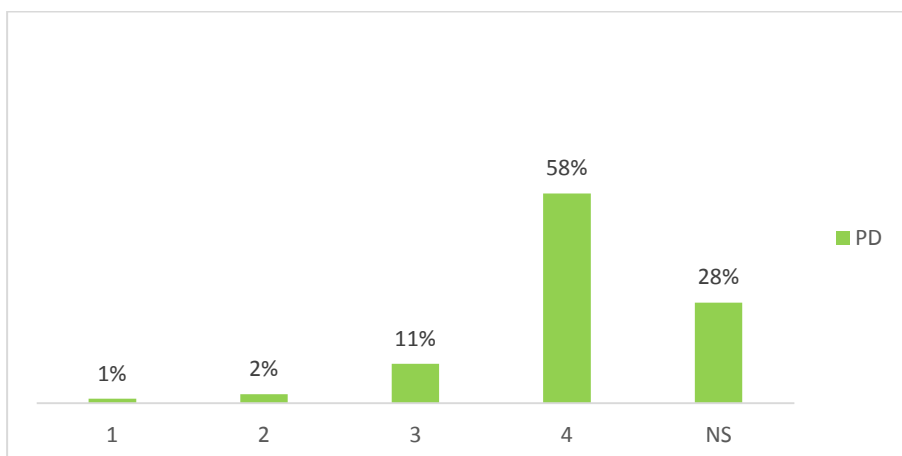
10.8. A coordenação de CD assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



10.9. A coordenação de CD reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

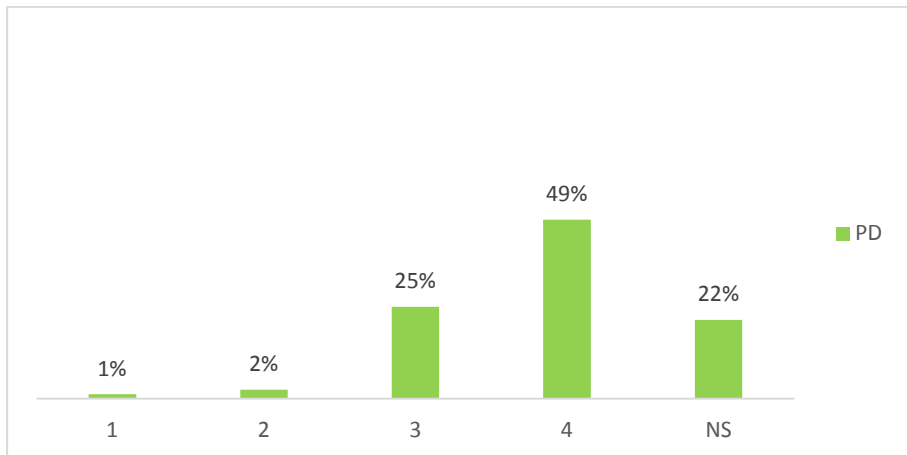


10.10. A coordenação de CD adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

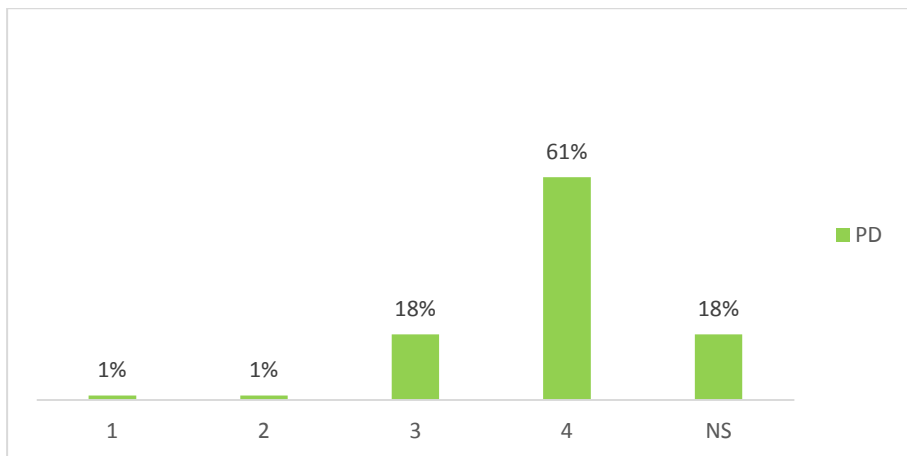


## 11. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE PROJETOS

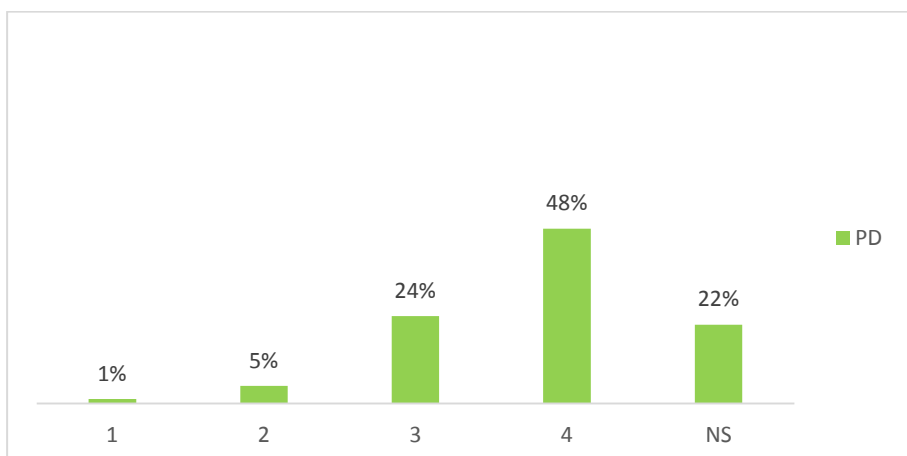
### 11.1. A coordenação de projetos lidera através do exemplo



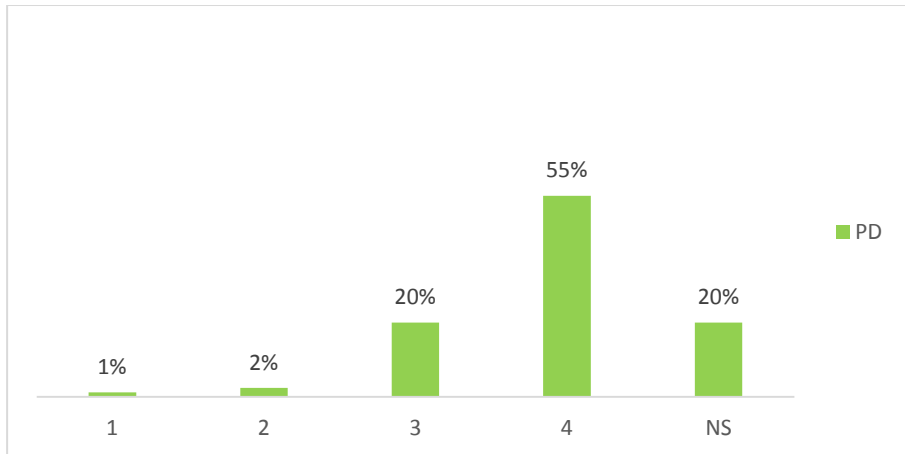
### 11.2. A coordenação de projetos demonstra empenho no processo de mudança



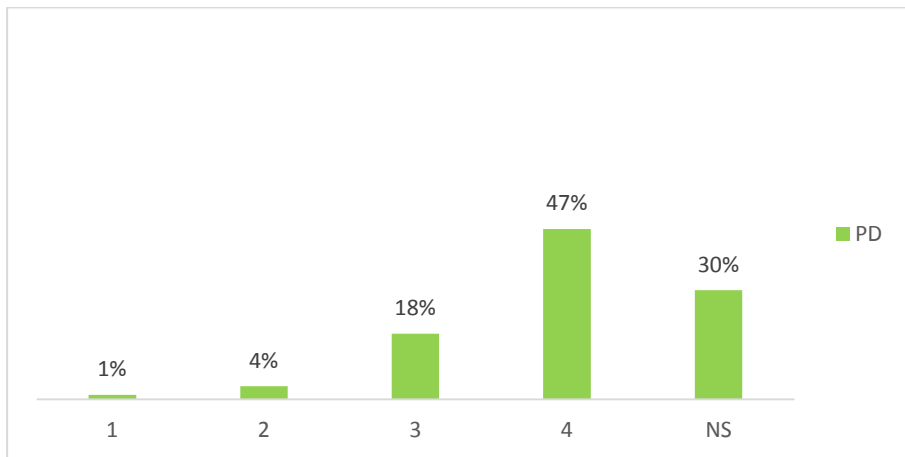
### 11.3. A coordenação de projetos aceita críticas construtivas



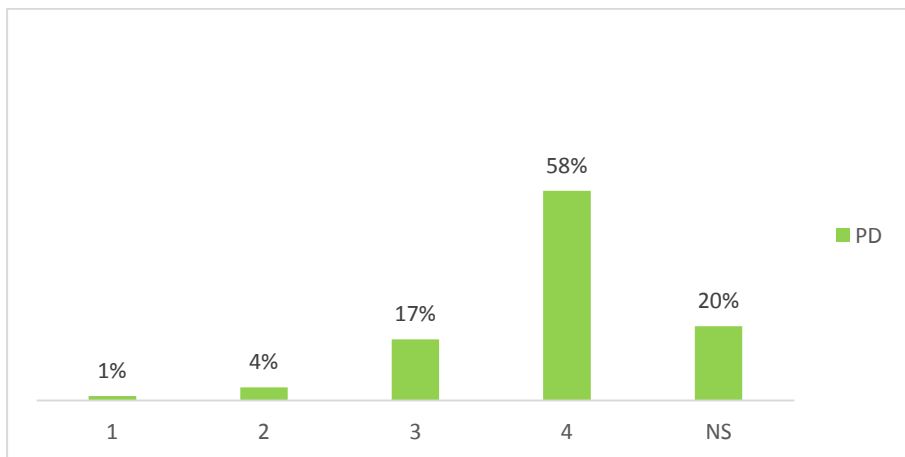
#### 11.4. A coordenação de projetos aceita sugestões de melhoria



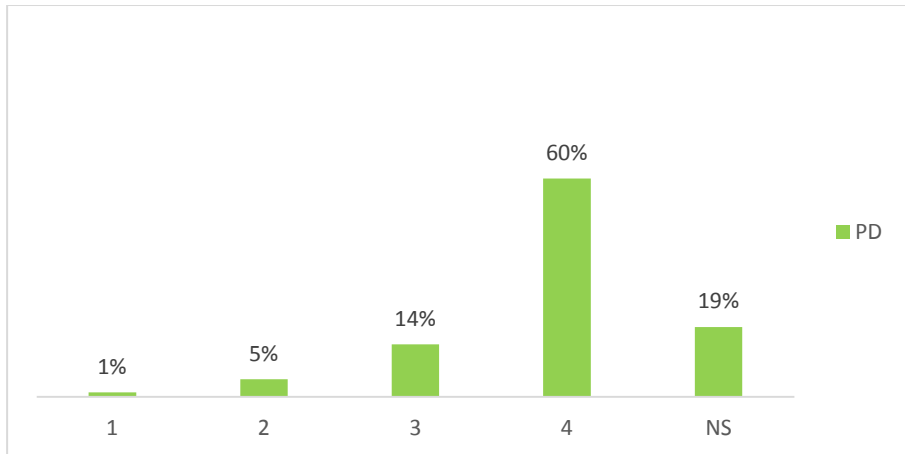
#### 11.5. A coordenação de projetos delega competências e responsabilidades



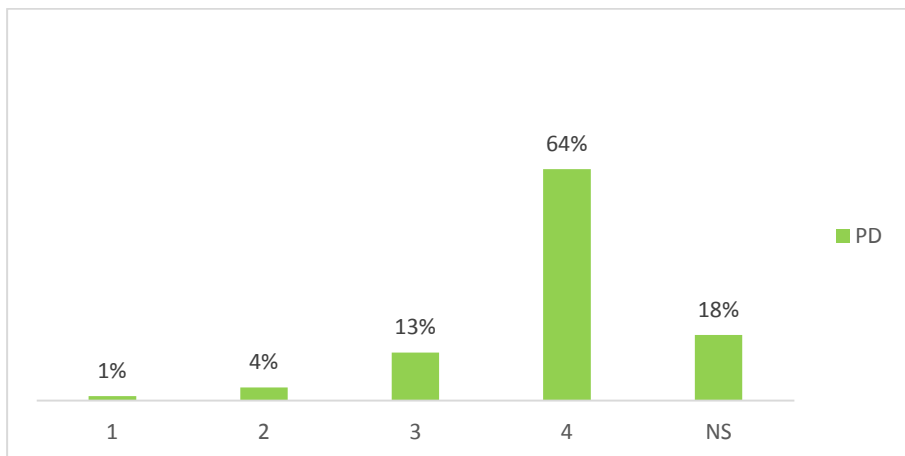
#### 11.6. A coordenação de projetos estimula a iniciativa das pessoas



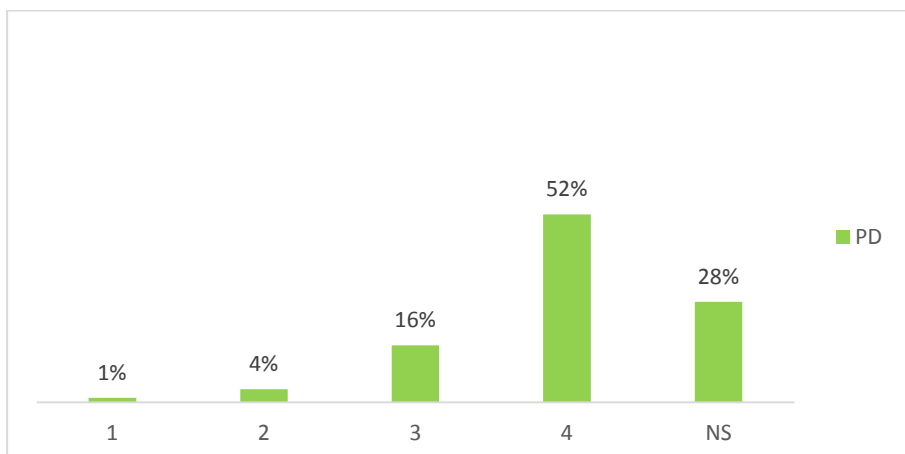
11.7. A coordenação de projetos encoraja a confiança mútua e o respeito



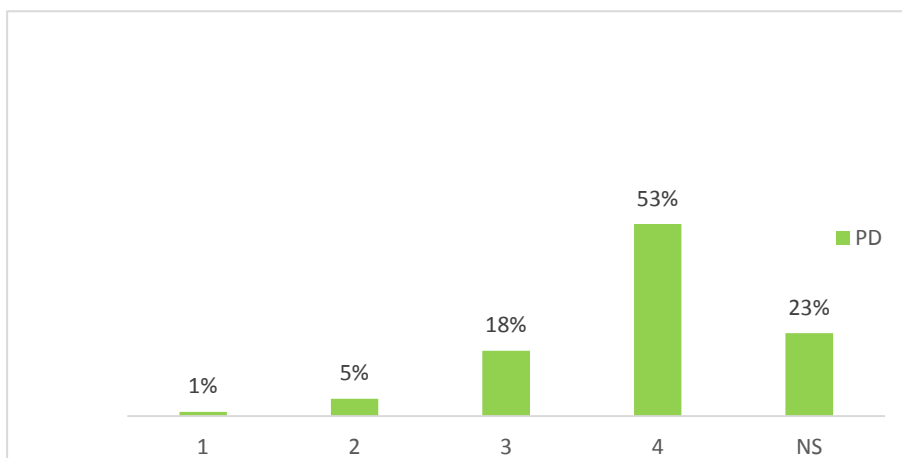
11.8. A coordenação de projetos assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



11.9. A coordenação de projetos reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

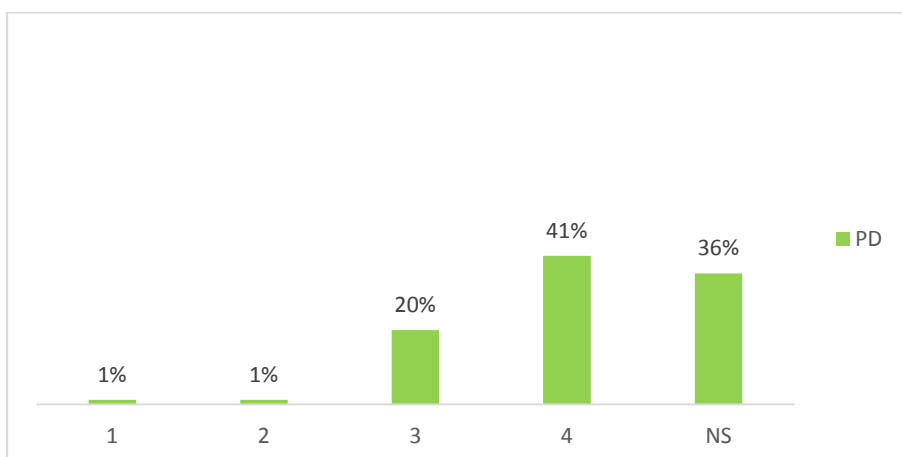


11.10. A coordenação de projetos adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

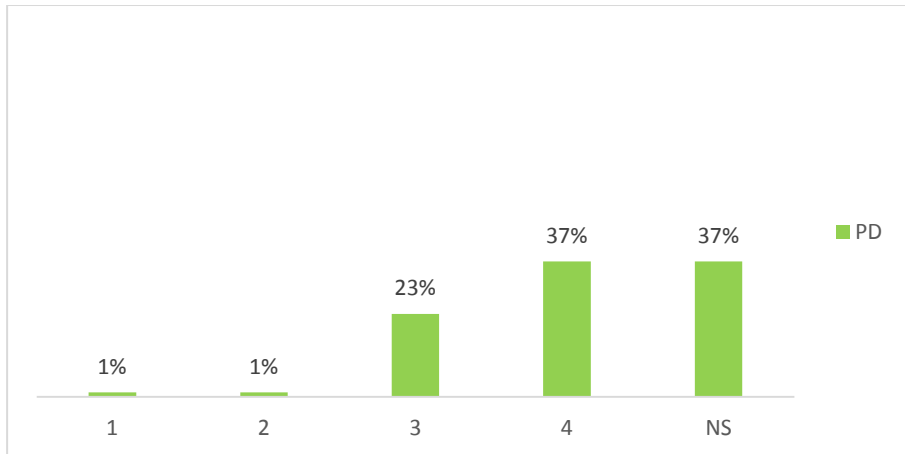


12. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DO PESES

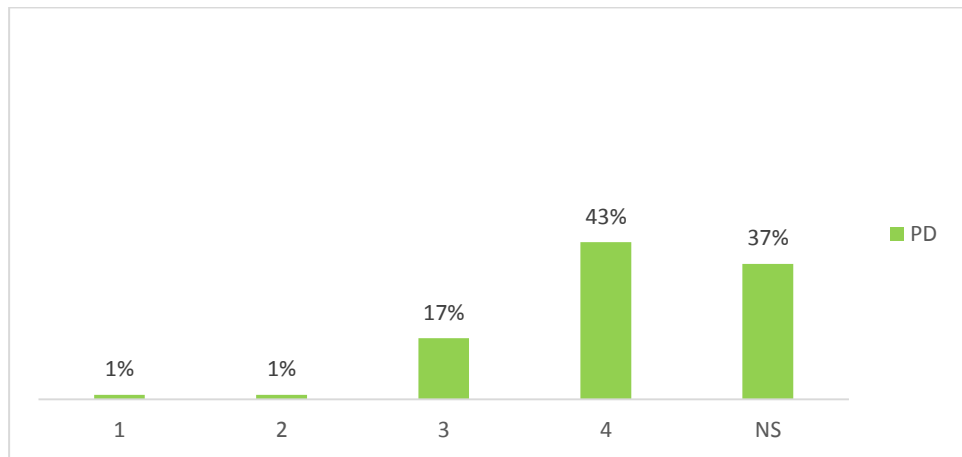
12.1. A coordenação do PESES lidera através do exemplo



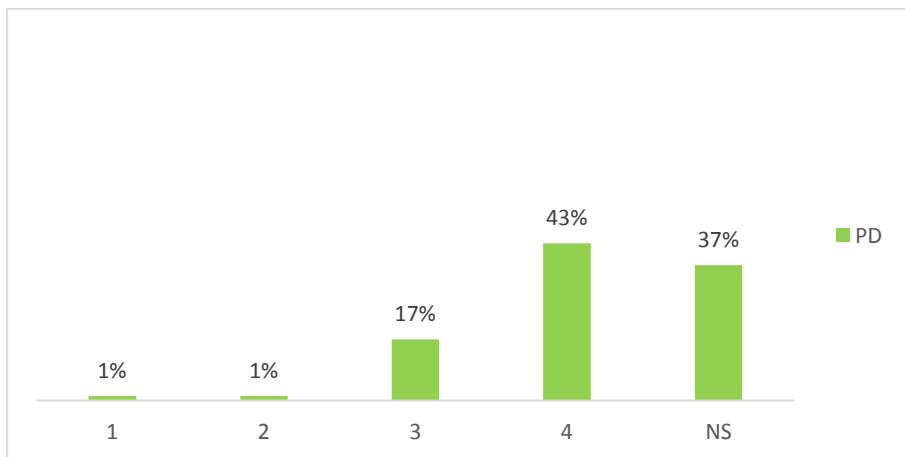
### 12.2. A coordenação do PESES demonstra empenho no processo de mudança



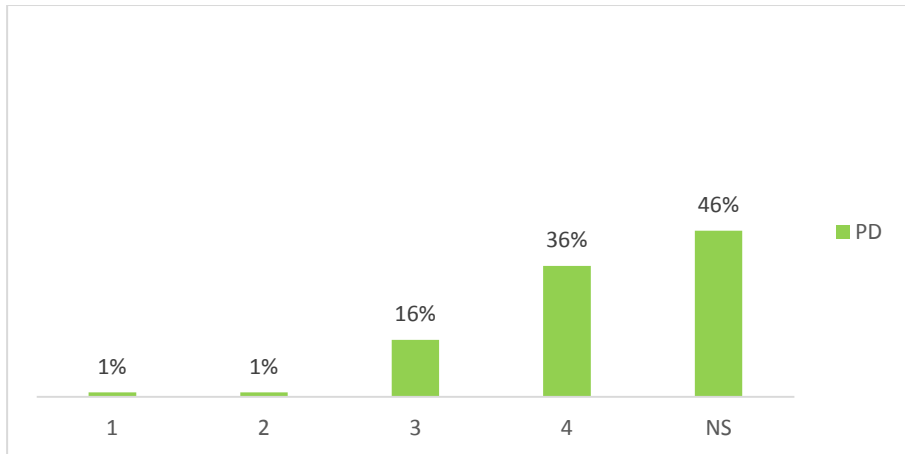
### 12.3. A coordenação do PESES aceita críticas construtivas



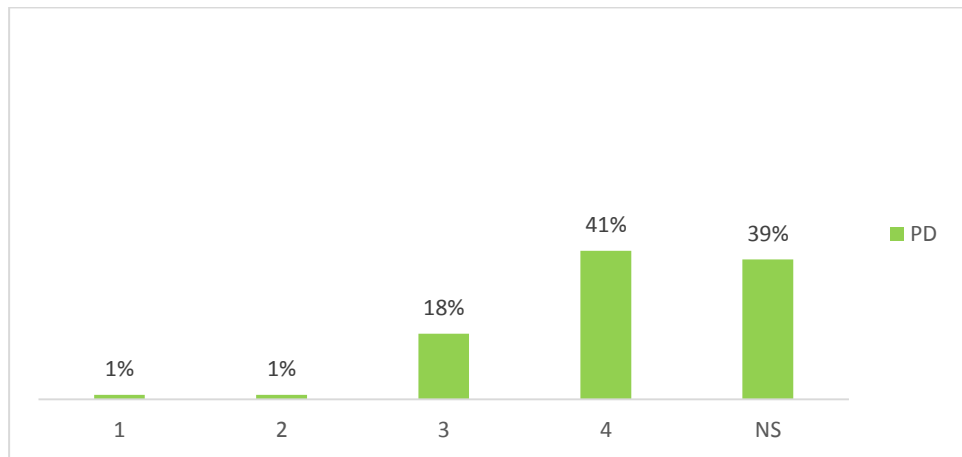
### 12.4. A coordenação do PESES aceita sugestões de melhoria



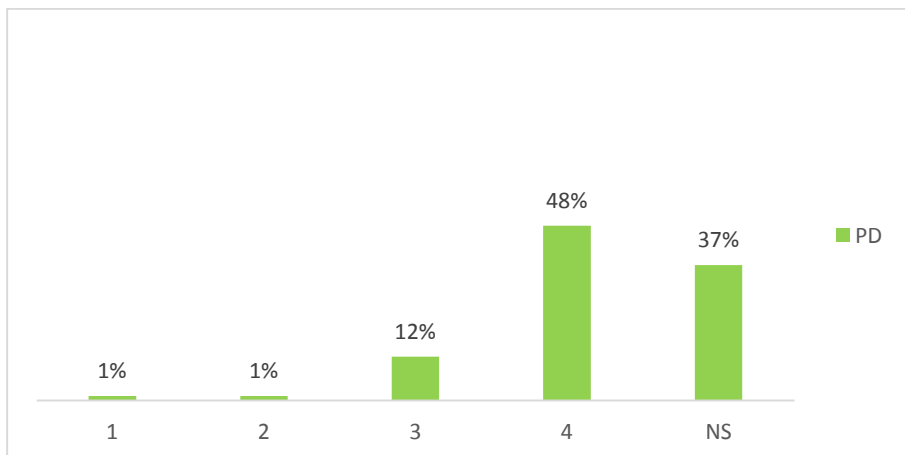
### 12.5. A coordenação do PESES delega competências e responsabilidades



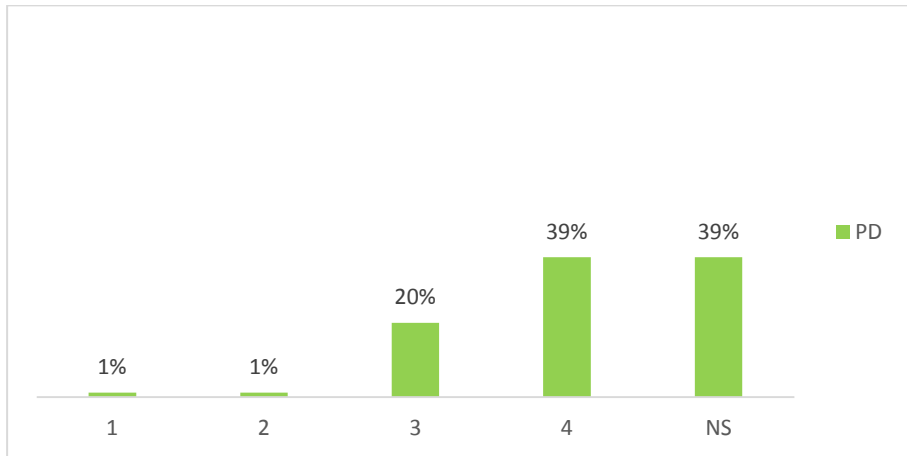
### 12.6. A coordenação do PESES estimula a iniciativa das pessoas



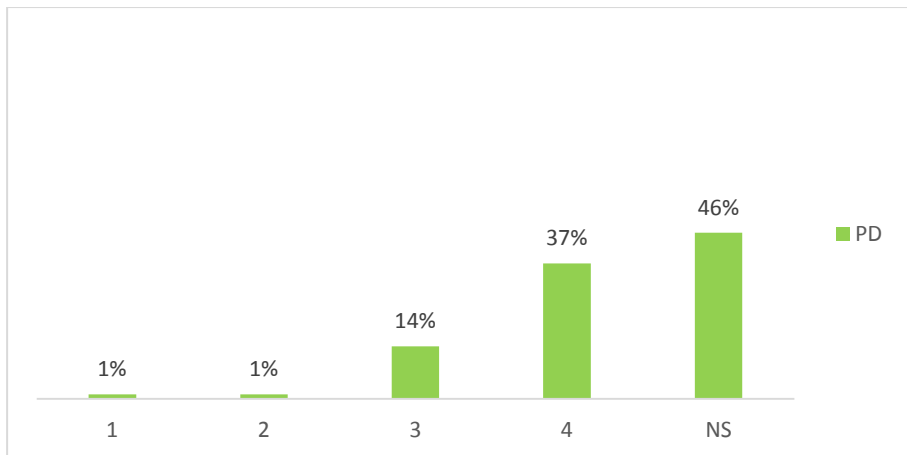
### 12.7. A coordenação do PESES encoraja a confiança mútua e o respeito



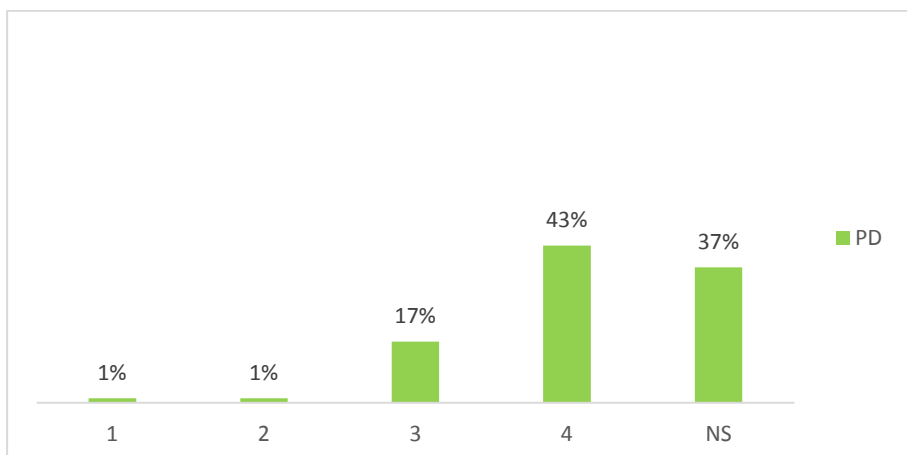
12.8. A coordenação do PESES assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



12.9. A coordenação do PESES reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas



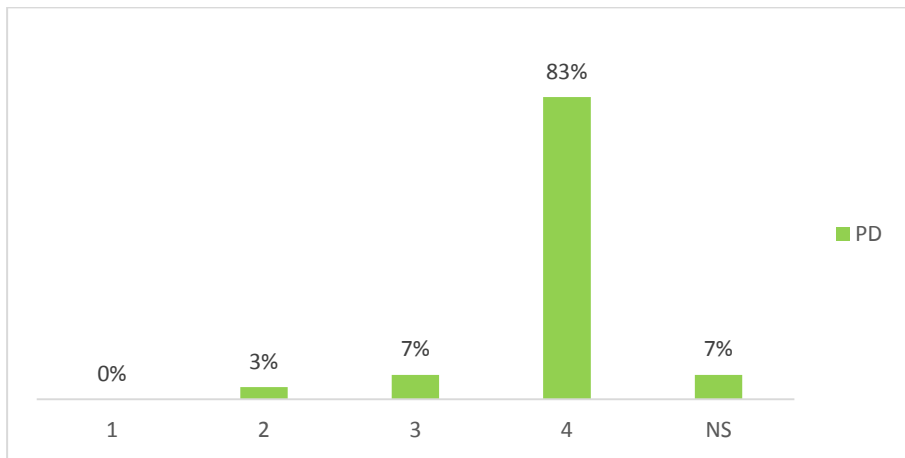
12.10. A coordenação do PESES adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações



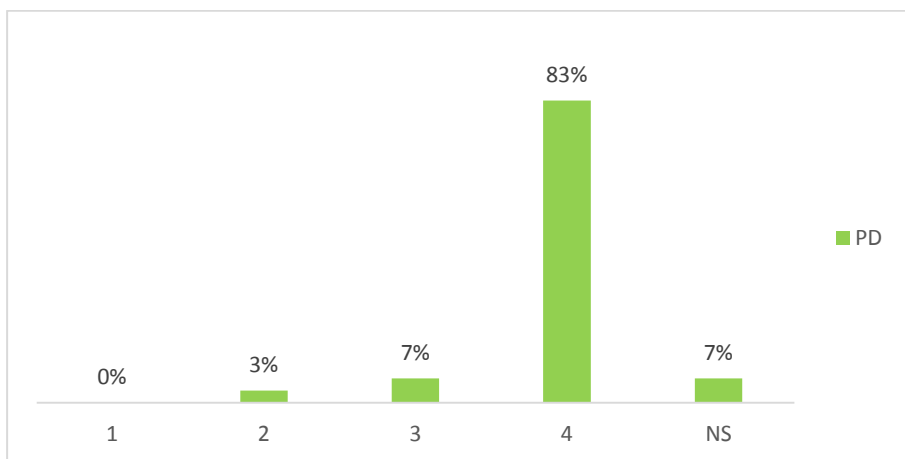


### 13. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE ESCOLA (PRÉ-ESCOLAR E 1.º CICLO)

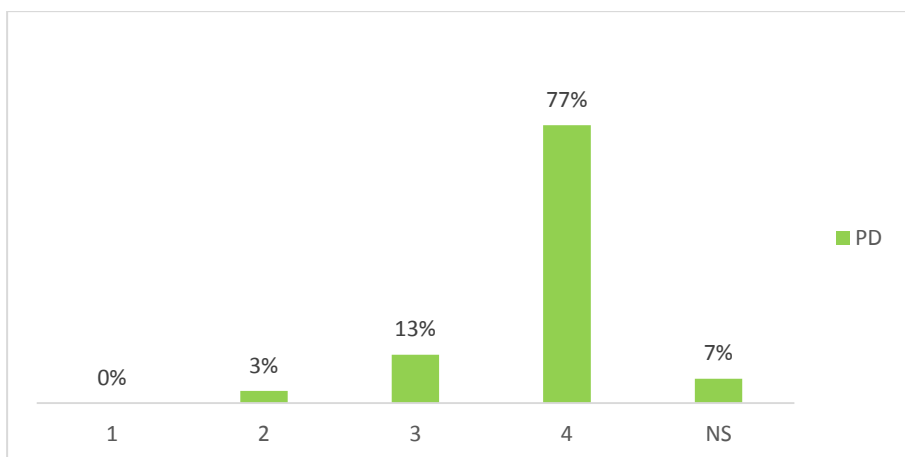
#### 13.1. A coordenação de Escola lidera através do exemplo



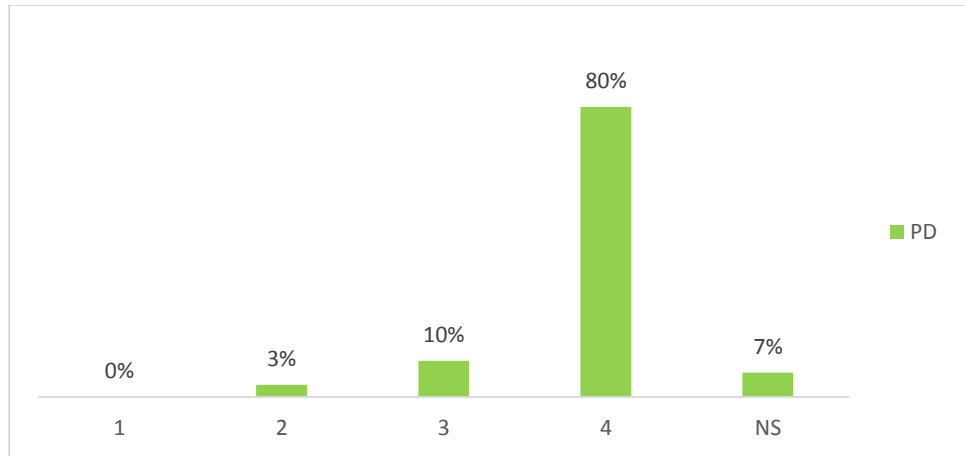
#### 13.2. A coordenação de Escola demonstra empenho no processo de mudança



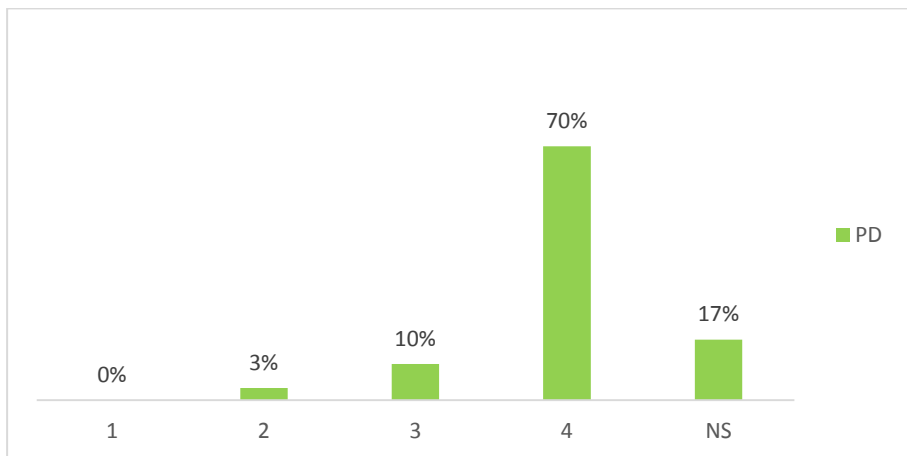
#### 13.3. A coordenação de Escola aceita críticas construtivas



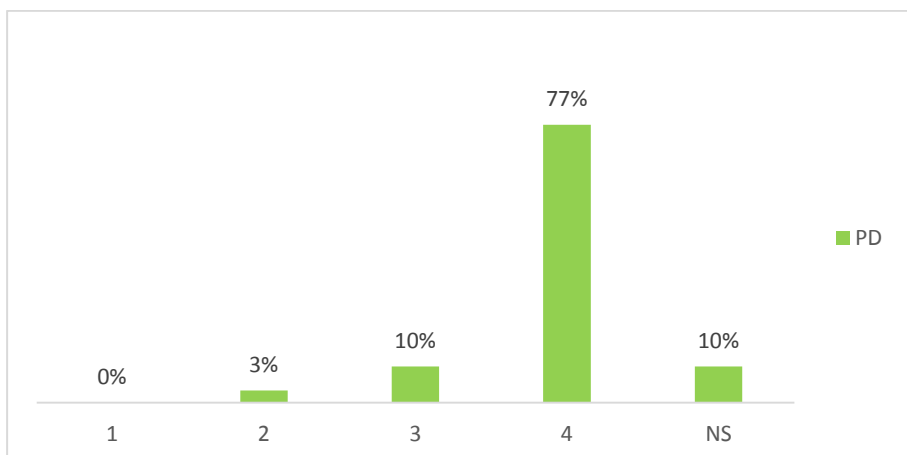
### 13.4. A coordenação de Escola aceita sugestões de melhoria



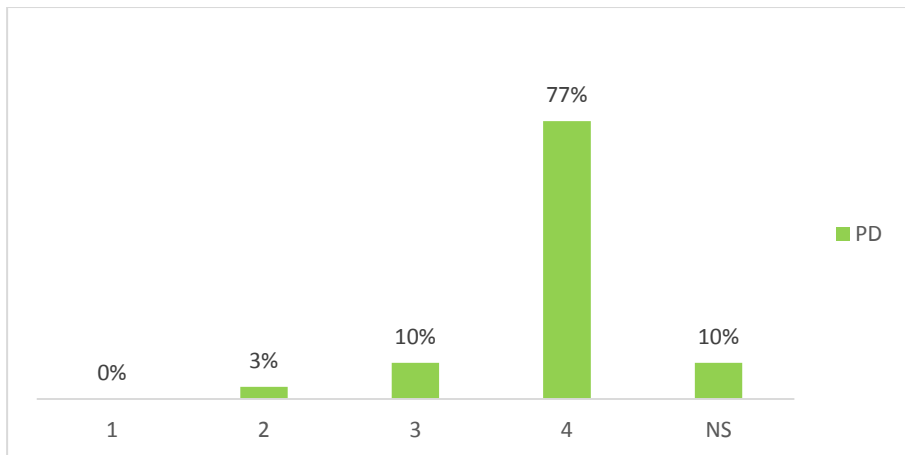
### 13.5. A coordenação de Escola delega competências e responsabilidades



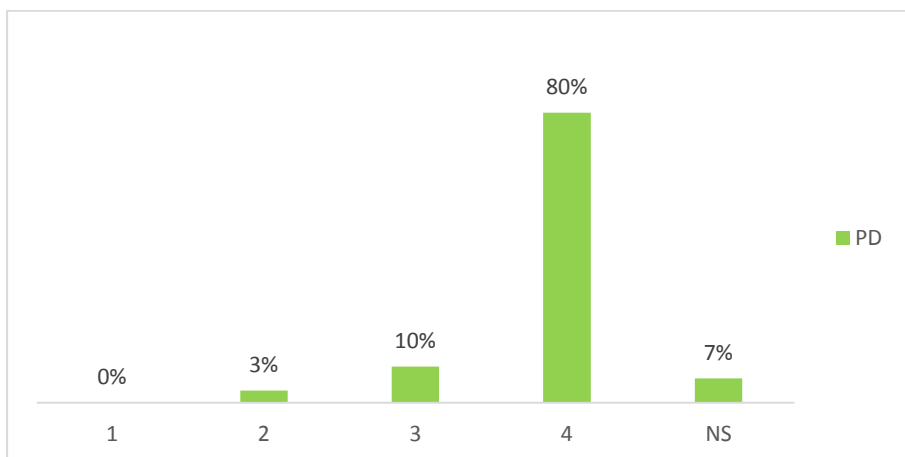
### 13.6. A coordenação de Escola estimula a iniciativa das pessoas



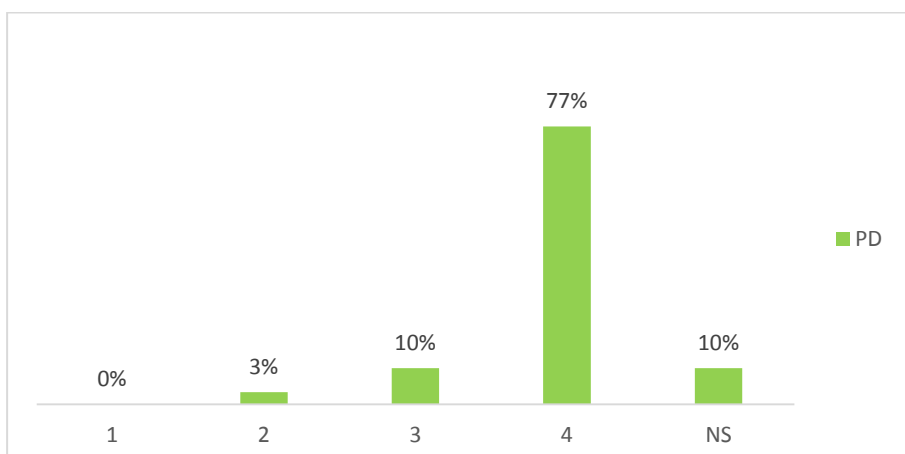
13.7. A coordenação de Escola encoraja a confiança mútua e o respeito



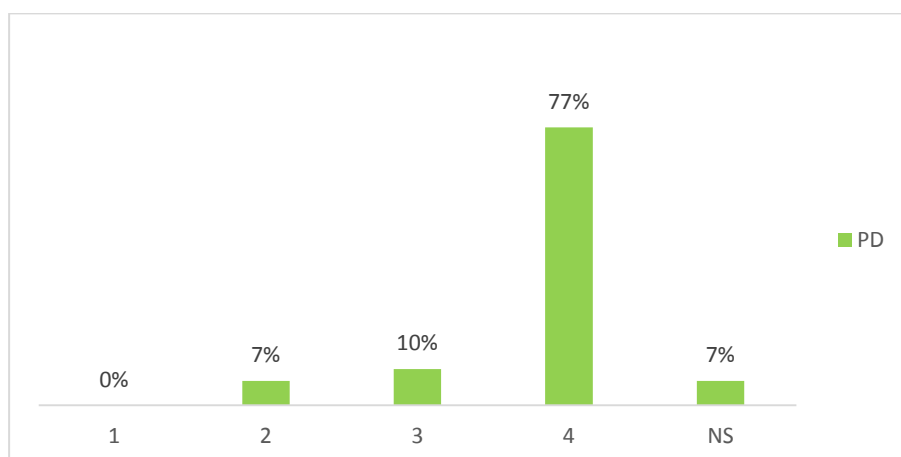
13.8. A coordenação de Escola assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



13.9. A coordenação de Escola reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas

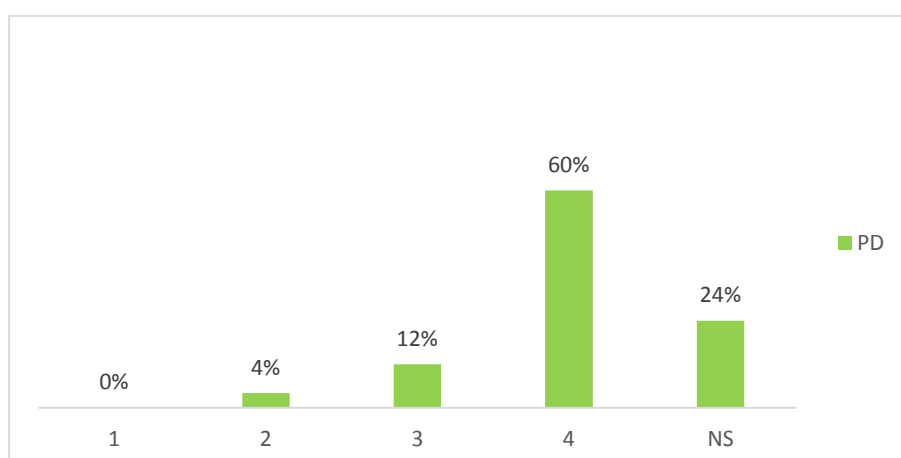


13.10. A coordenação de Escola adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

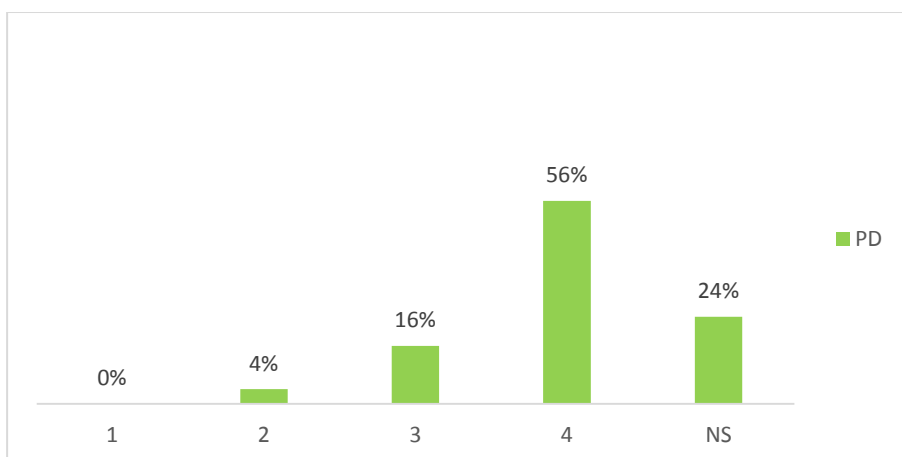


14. SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE ANO (1.º CICLO)

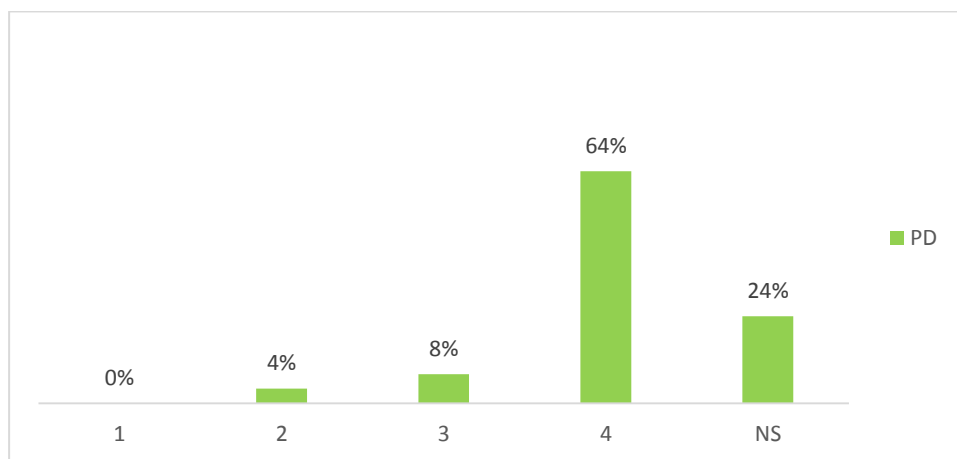
14.1. A coordenação de ano lidera através do exemplo



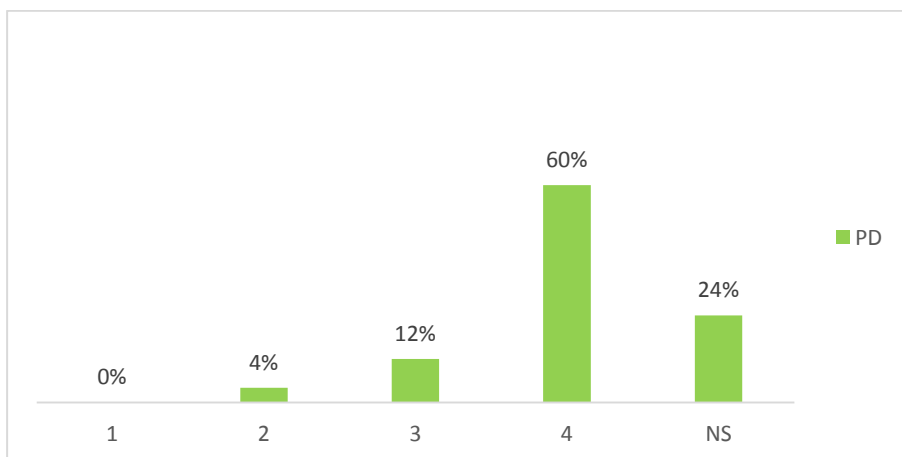
14.2. A coordenação de ano demonstra empenho no processo de mudança



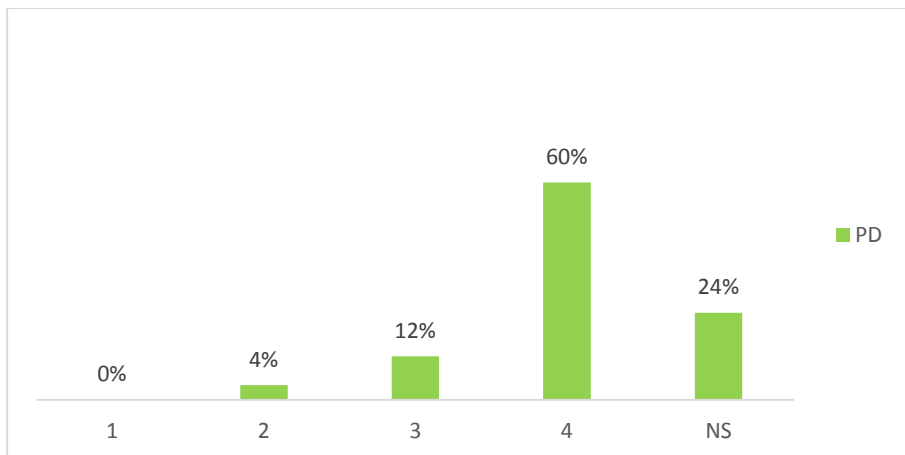
14.3. A coordenação de ano aceita críticas construtivas



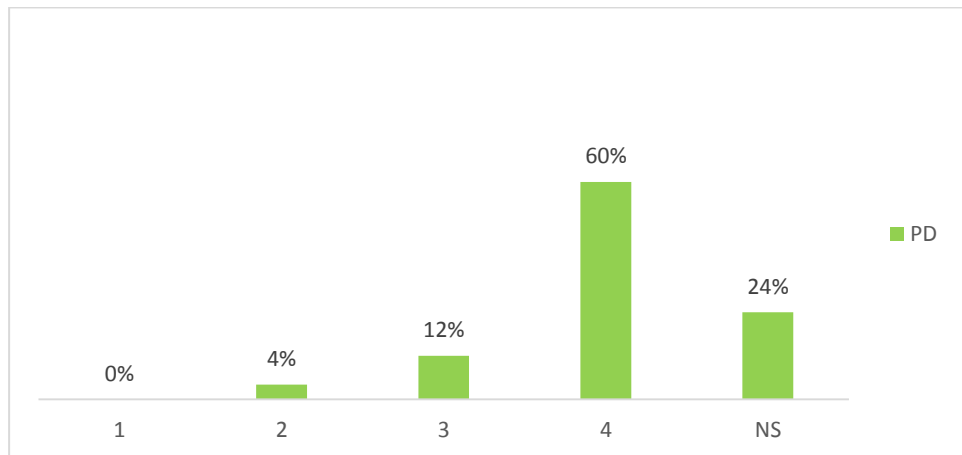
14.4. A coordenação de ano aceita sugestões de melhoria



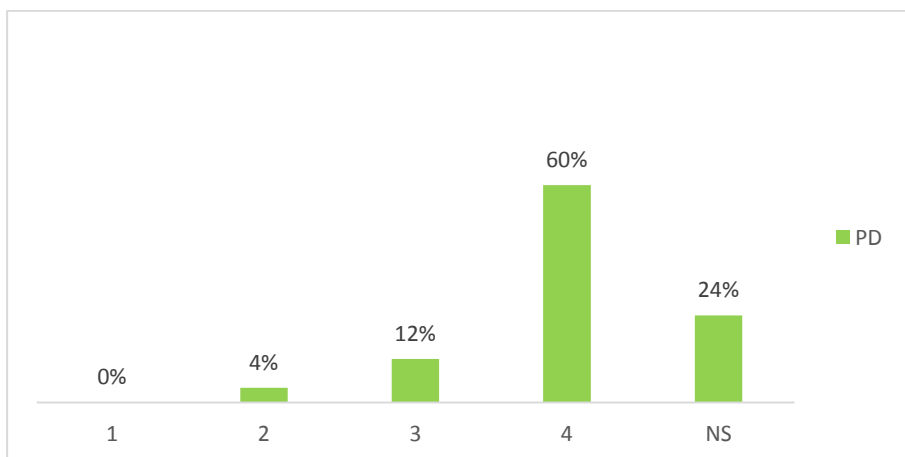
#### 14.5. A coordenação de ano delega competências e responsabilidades



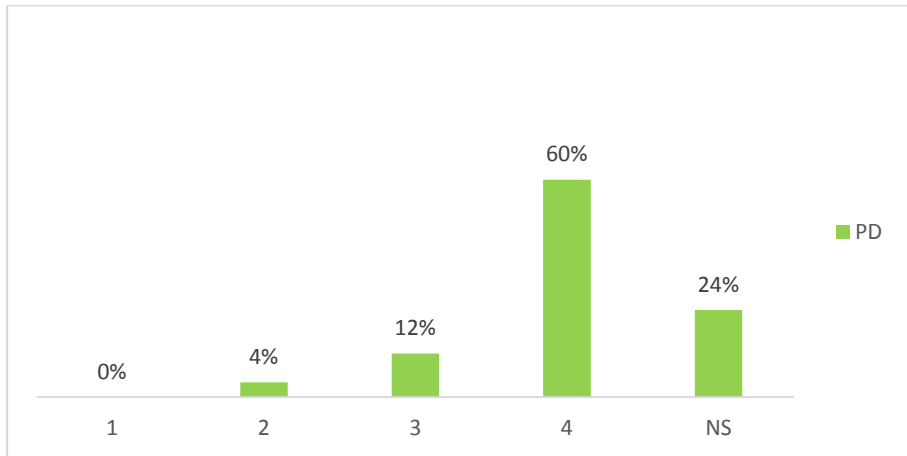
#### 14.6. A coordenação de ano estimula a iniciativa das pessoas



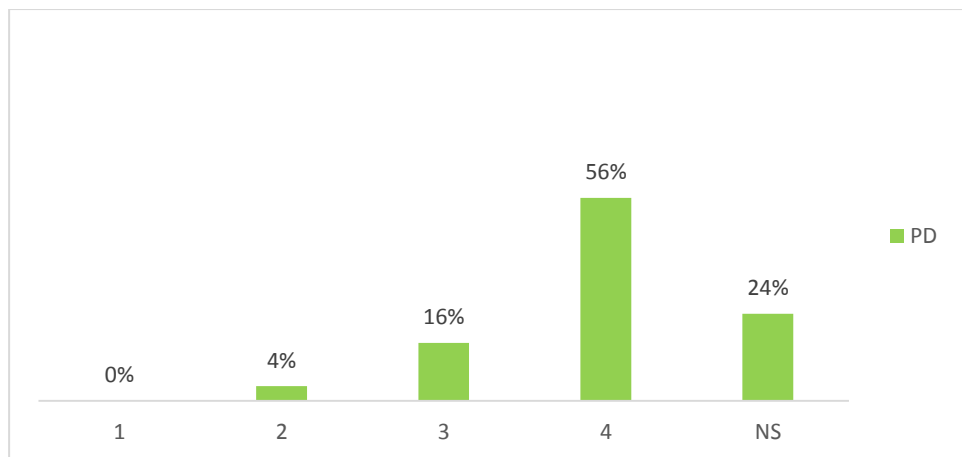
#### 14.7. A coordenação de ano encoraja a confiança mútua e o respeito



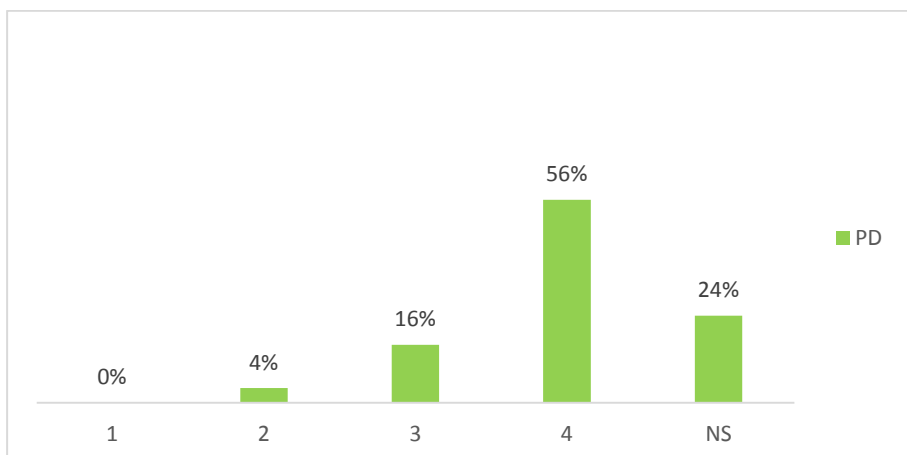
14.8. A coordenação de ano assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança



14.9. A coordenação de ano reconhece e valoriza os esforços individuais e das equipas



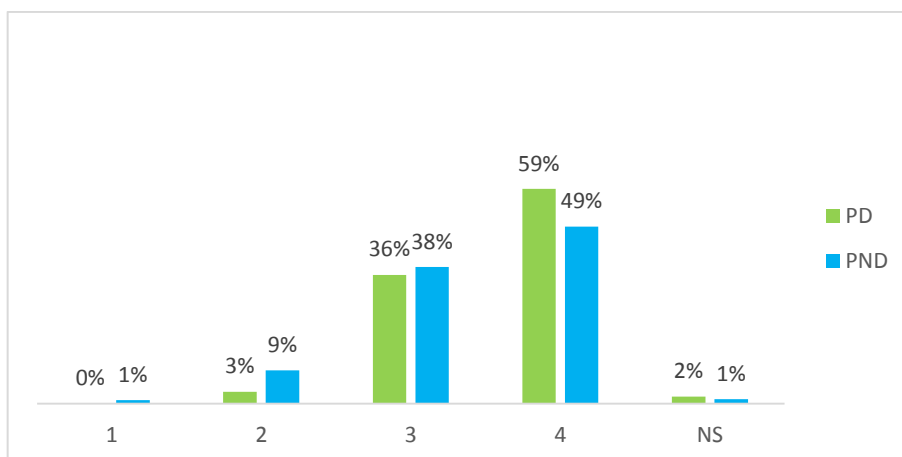
14.10. A coordenação de ano adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações



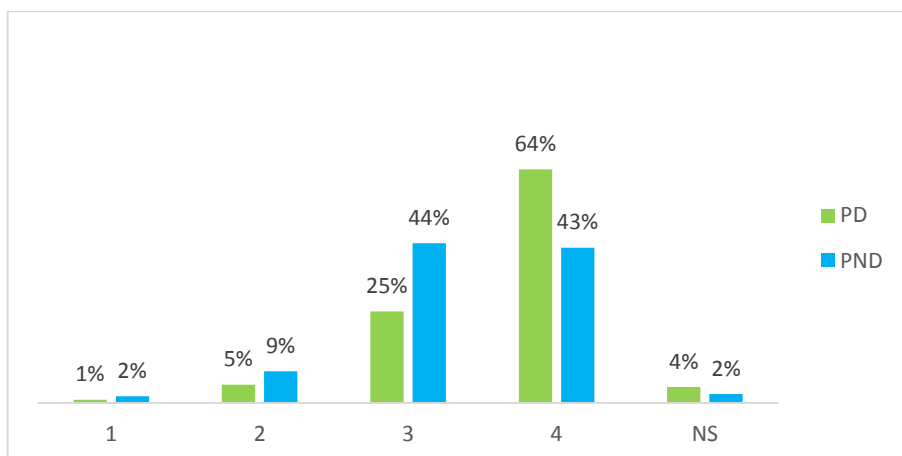
# **ANÁLISE GLOBAL**



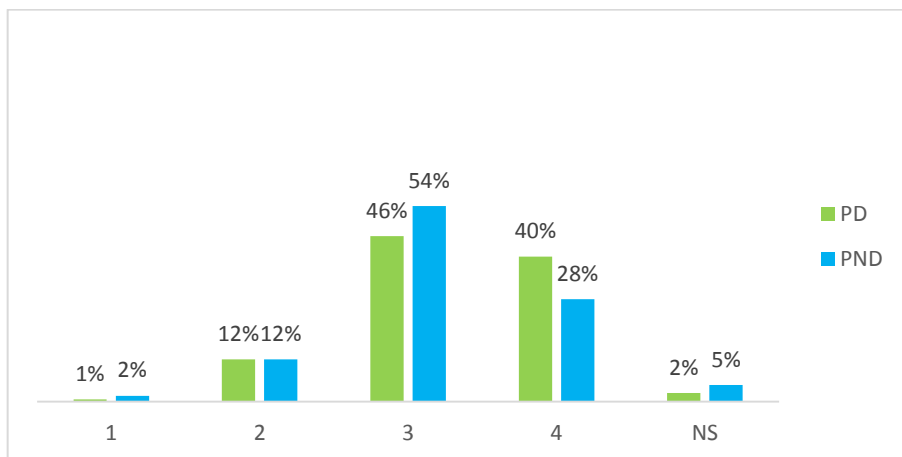
### SATISFAÇÃO DO PD / PND COM O AGRUPAMENTO



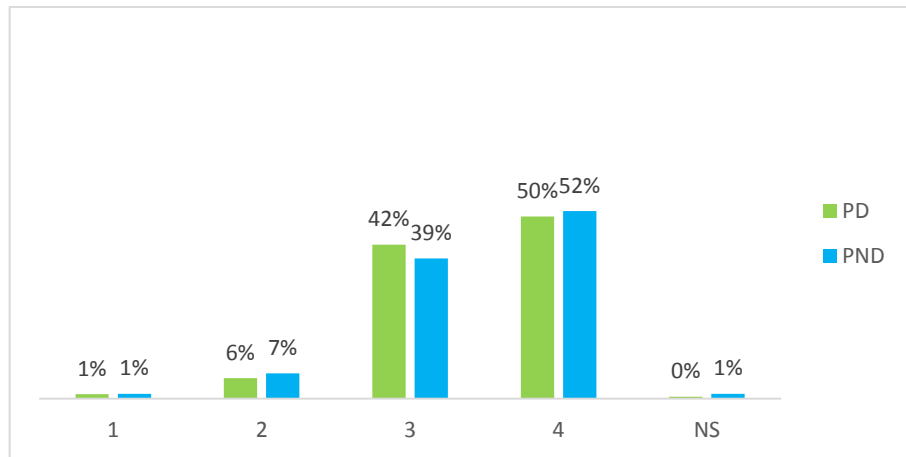
### SATISFAÇÃO COM A FORMA DE GESTÃO (de topo e intermédia) E A VALORIZAÇÃO DOS ESFORÇOS



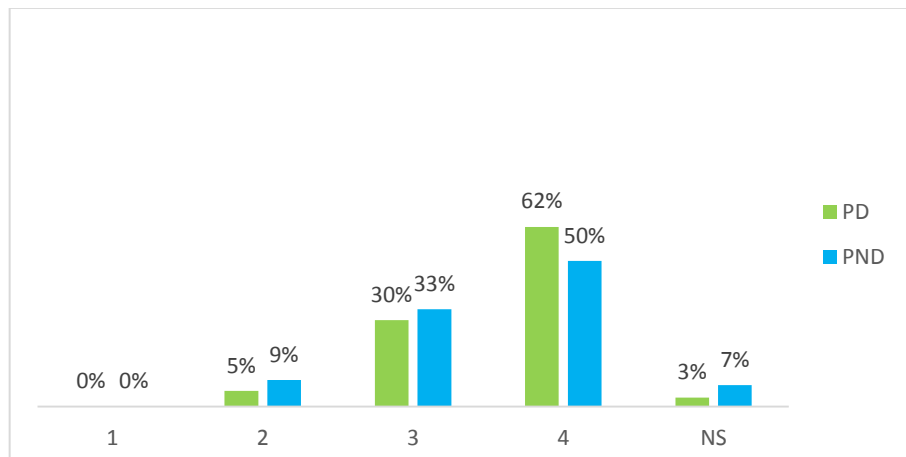
### SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA



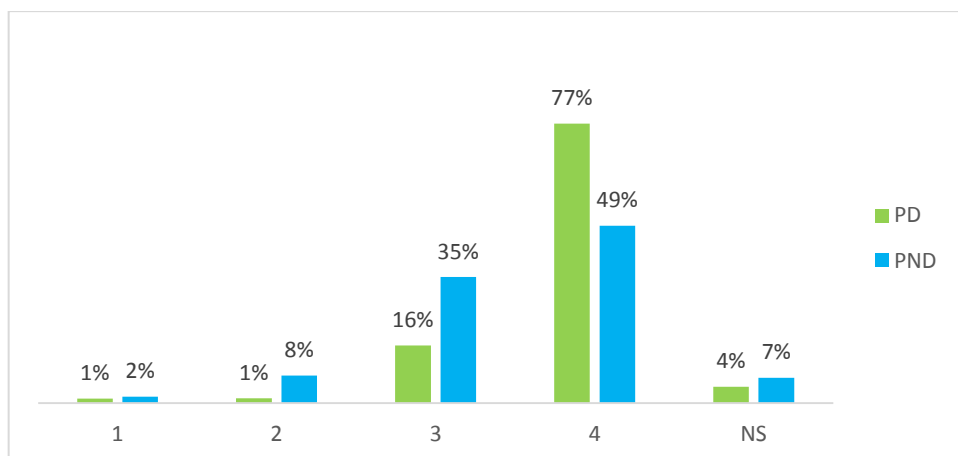
## NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO



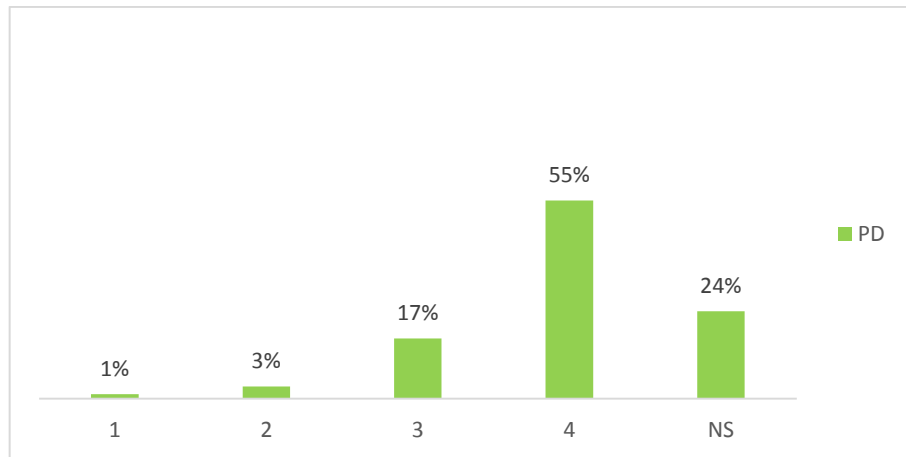
## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA (Direção)



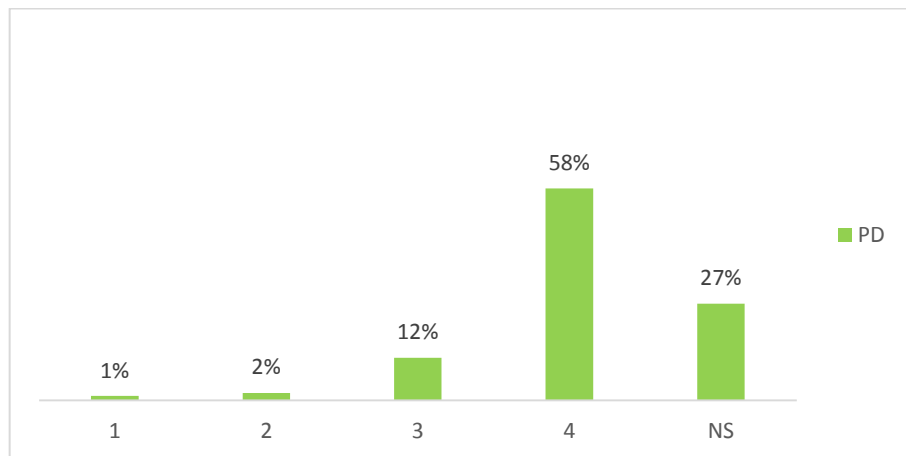
## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (Coordenações – Departamento – SA – AO)



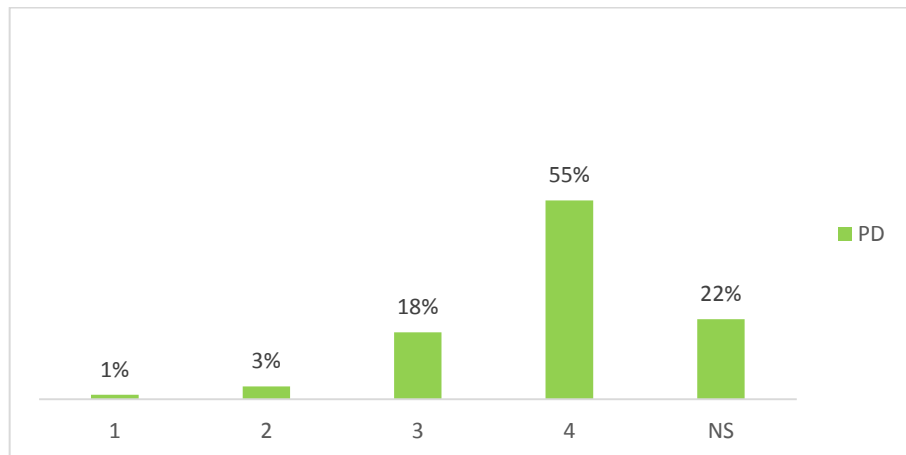
### SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE CICLO



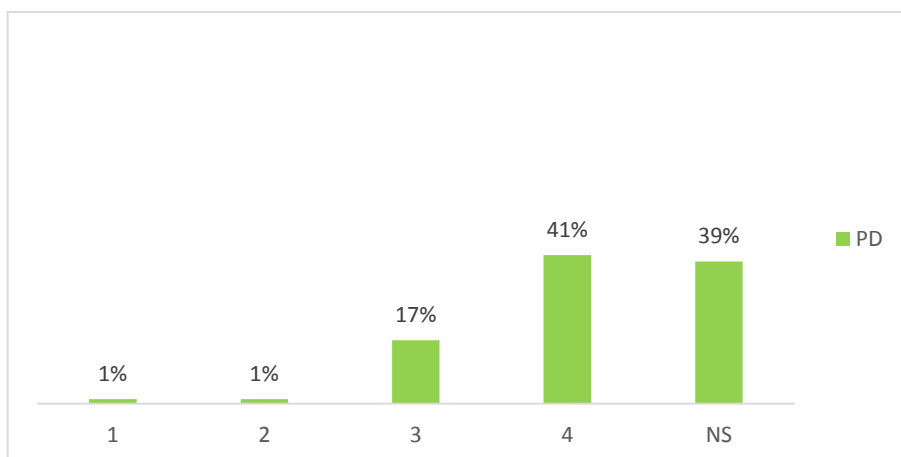
### SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE CIDADANIA E DESENVOLVIMENTO



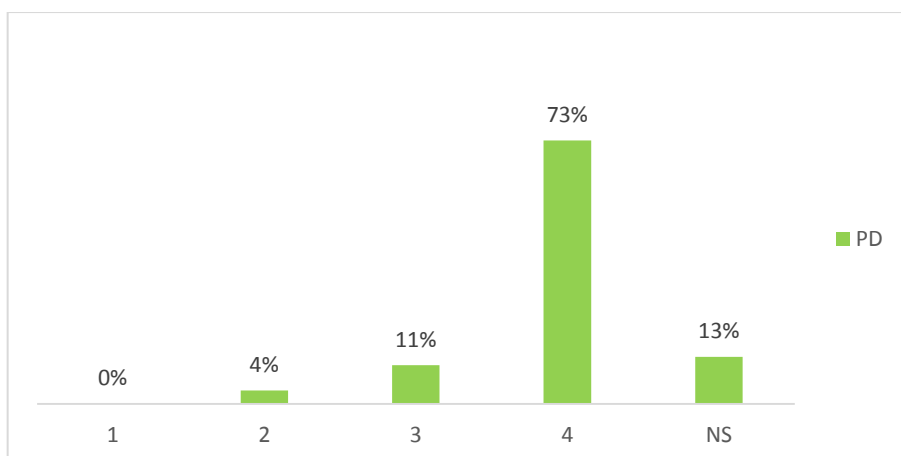
### SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE PROJETOS



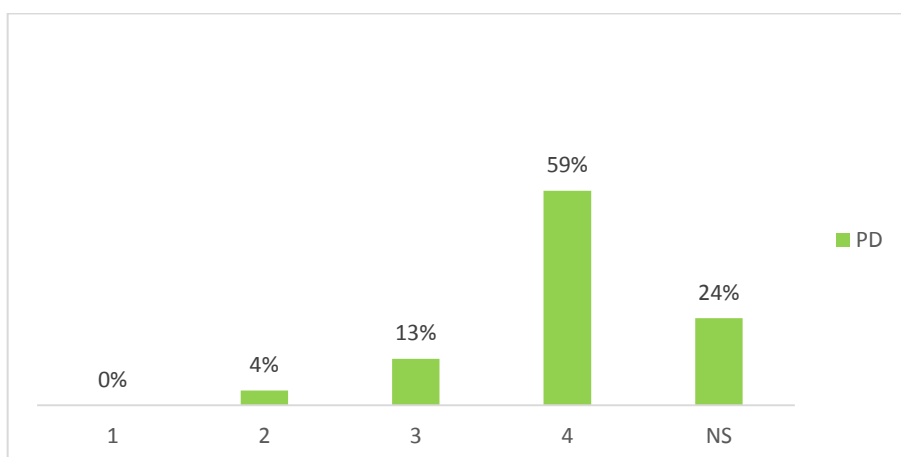
### SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DO PESES



### SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE ESCOLA (Pré-escolar e 1.º Ciclo)



### SATISFAÇÃO COM A COORDENAÇÃO DE ANO (1.º Ciclo)



Após o tratamento dos dados recolhidos nos Questionários aplicados ao Pessoal Docente e Não Docente do nosso Agrupamento consideramos pertinente tecer algumas considerações sobre os mesmos.

Globalmente e relativamente às questões de resposta fechada, os resultados foram francamente positivos em todos os domínios.

Relativamente às Coordenações de Ciclos e de Cidadania e Desenvolvimento a considerável percentagem de respostas NS, deve-se ao facto de o universo visado ser limitado, como assinalado.

No que se refere às Coordenações de Projetos e do PESES (Projeto de Educação Para a Saúde e Educação Sexual) a considerável percentagem de respostas NS deve-se, possivelmente, ao facto de os coordenadores estarem na Escola sede, ao desconhecimento do trabalho efetuado e, eventualmente, por não estarem envolvidos.

No que concerne às questões abertas é de referir que apenas uma percentagem mínima de respondentes apresentou sugestões (ver tabelas 2 e 3). Nestas respostas, foram frequentes os comentários e observações desprovidos de sugestões. Também se salienta que, por vezes, o mesmo respondente apresenta várias sugestões para o mesmo ponto.

Comparando as sugestões com os resultados das respostas fechadas, por vezes constata-se contradições entre o sugerido e o registado.

Questões / Percentagem de sugestões	Principal sugestão
Satisfação dos docentes com o Agrupamento (23%)	Ouvir mais os docentes antes da tomada de decisões.
Satisfação com a forma de gestão e com a valorização dos esforços individuais e de grupo (30%)	Implementar uma política de reforço positivo / elogio.
Satisfação com as condições de trabalho e desenvolvimento da carreira (46%)	Mais e melhores computadores e Internet.
Níveis de motivação (47%)	Ações de formação específicas.
Satisfação com o estilo de liderança (Direção) (34%)	Valorizar equitativamente os esforços / reforço positivo.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de Departamento (16%)	Aceitar sugestões e críticas.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de Ciclo.(29%)	Mais informação.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de CD (23%)	Mais divulgação e articulação com a Biblioteca.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de Projetos (10%)	Maior divulgação dos projetos e atividades.
Satisfação com o estilo de liderança do (PESES) (13%)	Mais divulgação e articulação com a Biblioteca.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de Escola (7%)	Atitude mais conciliadora e de apoio.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de Ano (8%)	Aceitar melhor a opinião dos outros.

Tabela 2 – Percentagem de sugestões – PD

Questões / Percentagem de sugestões	Principal sugestão
Satisfação dos docentes com o Agrupamento (37%)	Mais diálogo e entreajuda.
Satisfação com a forma de gestão e com a valorização dos esforços individuais e de grupo (33%)	Mais comunicação.
Satisfação com as condições de trabalho e desenvolvimento da carreira (30%)	Mais formação específica.
Níveis de motivação (33%)	Ações de formação específicas.
Satisfação com o estilo de liderança (Direção) (13%)	Mais diálogo.
Satisfação com o estilo de liderança da Coordenação de Departamento (17%)	Mais diálogo.

Tabela 3 – Percentagem de sugestões – PND

# **PROPOSTAS DE MELHORIA**

Como já referido, na base da elaboração deste relatório estiveram os questionários ao Pessoal Docente (PD) e ao Pessoal Não Docente (PND) do Agrupamento (anexos 1, 2 e 3), aplicados em alturas distintas ao longo do ano letivo.

O primeiro questionário, aplicado ao PD, constituído exclusivamente por perguntas de resposta fechada, conduziu maioritariamente a resultados muito homogéneos e francamente satisfatórios dos quais seria difícil extrair propostas de melhoria.

Da análise destes resultados percebemos que algumas questões deveriam ser mais específicas e que seria importante introduzir perguntas de resposta aberta, obrigatória, onde deveriam ser apresentadas sugestões de melhoria para os pontos em que os inquiridos manifestaram maior insatisfação. Nesse sentido, elaborámos um segundo questionário ao PD o qual serviu de base para a elaboração do questionário aplicado ao PND.

A seguir apresentam-se os resultados das respostas abertas obtidas pelos dois universos de respondentes.

Em cada tabela está indicado o número de inquiridos que apresentaram sugestões, que não apresentaram sugestões e que não responderam. Considerámos como não sugestão todas as respostas enquadradas na categoria de comentário, desabafo ou grau de satisfação.

O número indicado entre parêntesis, no final de cada sugestão, refere o número de respondentes que apresentou a sugestão.



**PESSOAL DOCENTE****SATISFAÇÃO DOS DOCENTES COM O AGRUPAMENTO**

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
19	61	3

Sugestões:

- O Conselho de docentes poder emitir opinião (1).
- Assembleias de docentes (1).
- Aumentar os momentos de comunicação (1).
- Ouvir todos antes de se tomar as decisões / docentes mais ouvidos (9).
- Maior divulgação das atividades do AECU (1).
- Recetividade para as sugestões apresentadas (2).
- Discussão de propostas apresentadas por docentes, assistentes operacionais e encarregados de educação (1).
- Maior regularidade das reuniões de departamento (1).
- Envolver mais os departamentos na tomada de decisões (3).
- Mais trabalho colaborativo entre grupos (1).

**SATISFAÇÃO COM A FORMA DE GESTÃO E COM A VALORIZAÇÃO DOS ESFORÇOS INDIVIDUAIS E DE GRUPO.**

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
25	47	11

Sugestões:

- Elogiar os grupos de ano quando trabalham bem (5).
- Implementar uma política de reforço positivo (3).
- Mais instrumentos de monitorização do desempenho (1).
- Registrar em ata os contributos individuais e de grupo (1).
- Direção mais atenta a quem realmente se importa com os alunos (2).
- Criar empatia (1).
- Reconhecer mais os esforços individuais e de grupo (5).
- Verificação do cumprimento dos objetivos (2).
- Prémios de reconhecimento aos docentes (1).
- Promoção de projetos com ajudas financeiras (1).
- Divulgação das boas práticas (1).
- Rotatividade no exercício de cargos (1).

## SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
38	36	9

### Sugestões:

- Dinâmicas de grupo (1).
- Melhorar a internet (7).
- Mais salas de estudo (1).
- Criação de clubes e grupos de desporto (1).
- Mais salas de informática no 1º ciclo (1).
- Diminuir o número de alunos por turma (2).
- Mais computadores atualizados e mais salas com computadores (8).
- Mais espaços de trabalho (1).
- Aquecimento nas salas e bibliotecas (2).
- Ações de sensibilização (2).
- Projetores a funcionar (1).
- Colocar quadros brancos (1).
- Projetos em articulação com a biblioteca (2).
- Cadeiras ergonómicas na biblioteca (1).
- Espaços de trabalho para todos os departamentos (3).
- Equipa de manutenção dos materiais informáticos (1).
- Dois professores em algumas disciplinas (1).
- Visitas de estudo para desenvolver a empatia (2).
- Mais projetos interdisciplinares (3).
- Estabelecer código de conduta e aplicá-lo (1).
- Salas pintadas e estores renovados (1).
- Criação de um anfiteatro atrás do pavilhão D (1).
- Adequação dos espaços e mais informação Educação Especial (3).
- Criar oficinas de Cidadania para os alunos (1).

## NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
39	36	8

Sugestões:

- Trabalho cooperativo no horário (4).
- Ações de formação específicas (21).
- Criar espaços de colaboração quinzenal (1).
- Espaços de partilha de práticas entre docentes (2).
- Ações de formação no AECU mais regulares (3).
- Promover momentos de partilha / Retomar o Seminário de Boas Práticas (2).
- Divulgação eficaz das atividades (1).
- Abrir ao Erasmus (1).
- Criar um *Instagram* para o AECU (1).
- Prémios financeiros (1).
- Ações internas entre Departamentos (1).
- Retomar o seminário de boas práticas (1).

## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA (Direção).

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
28	45	10

Sugestões:

- Maior intervenção com idas às salas (2).
- Maior reconhecimento do trabalho realizado (1).
- Refletir o reconhecimento do trabalho realizado na avaliação (1).
- Reforço positivo e elogio (6).
- Criar momentos de partilha (1).
- Orientar melhor os docentes contratados (1).
- Não destacar as falhas / erros (3).
- Funcionário / professor do mês (1).
- Mais instrumentos de monitorização do trabalho (1).
- Valorização dos esforços – individuais / equipa – de forma equitativa (6).
- Maior divulgação das iniciativas (3).
- Reuniões regulares (não Conselho Pedagógico) com as chefias intermédias para balanço (1).

## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (COORDENAÇÃO DE DEPARTAMENTO)

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
13	53	17

Sugestões:

- Visitas esporádicas às salas (1).
- Ouvir os elementos da equipa / Departamento (1).
- Aceitar sugestões e críticas (2).
- Maior abertura à mudança (1).
- Simplificação dos documentos (1).
- Reuniões de Departamento *online* (1).
- Mais tempo para a coordenação (1).
- Tratar assuntos que não estão na ordem de trabalhos (1).
- Continuar com o trabalho colaborativo (1).
- Maior envolvimento, no 1º ciclo (1).

## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (Coordenação de Ciclo\*).

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
14	48	21

Sugestões:

- Maior intervenção / Visitas às salas (1).
- Trocar opiniões e ideias / maior informação (3).
- Maior abertura à mudança (1).
- Alteração de práticas nas reuniões (2).
- Maior envolvimento na preparação dos Conselhos de Turma, esclarecendo todas as dúvidas antes das reuniões (2).
- Introduzir novas práticas nas reuniões com os encarregados de educação (1).
- Melhorar a comunicação entre coordenação e docentes (1).
- Informação enviada por *email* (1).
- Simplificação de documentos (1).
- Maior proximidade (1).

\*A ação desta coordenação é exercida no 1.º ciclo e junto dos Diretores de Turma (24)

## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (Cidadania e Desenvolvimento).

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
8	55	20

Sugestões:

- Maior intervenção / visita às salas (1).
- Articular com a Biblioteca (2).
- Uma coordenadora para o 1º ciclo (1).
- Criar momentos de partilha ao longo do ano (1).
- Maior divulgação das iniciativas (2).
- Maior diversidade de temáticas a desenvolver (1).

\*A ação desta coordenação é exercida no 1º ciclo e junto dos docentes que lecionam a disciplina (10)

## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (Coordenação de Projetos).

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
8	59	16

Sugestões:

- Maior diálogo sobre o Projeto (1).
- Criar momentos de partilha (1).
- Maior divulgação dos projetos e atividades (4).
- Articulação entre grupos disciplinares (1).
- Maior simplificação no registo e avaliação dos projetos (1).

## SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (PESES).

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
11	52	20

Sugestões

- Articular com a Biblioteca (2).
- Apresentar projetos em Conselho de Docentes (1).
- Sessões com parceiros externos em Cidadania e Desenvolvimento e em Formação Cívica (1).
- Maior divulgação / maior visibilidade (pág. eletrónica do AECU, *email*) (4).
- Divulgar mais os resultados (1).
- Maior diversidade de temáticas a desenvolver (1).

**SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (Coordenação de escola).**

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
2	22	6

Sugestões:

- Maior reconhecimento do trabalho (1).
- Não tomar partido explícito (1).
- Atitude conciliadora e de apoio (1).
- Menos crítica e ataque pessoal (1).
- Promover a autoestima (1).
- Orientar melhor os professores contratados (1).

\*A ação desta coordenação é exercida no pré-escolar e 1.º ciclo

**SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS (Coordenação de Ano).**

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
2	15	8

Sugestões:

- Deverá aceitar melhor a opinião dos outros (1).
- Orientar melhor os professores contratados (1).

\*A ação desta coordenação é exercida no 1º ciclo

**PESSOAL NÃO DOCENTE**

## SATISFAÇÃO DOS NÃO DOCENTES COM O AGRUPAMENTO

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
17	25	4

Sugestões:

- Mais trabalho em equipa (3).
- Fazer alterações e alguns espaços (pátio/ recreio) (1).
- Mais diálogo e entreajuda (1).
- Mais diálogo (3).
- Haver uma chefe do PND em cada escola em vez das professoras (1).
- Deviam ser melhores (1).
- Dar oportunidade a todos de dar opinião / sugestões (2).
- Não haver distinções entre funcionários (1).
- Mais atividades que envolvam toda a comunidade educativa (1).
- Criar mais momentos de partilha com o PND (1).

## SATISFAÇÃO COM A FORMA DE GESTÃO E COM A VALORIZAÇÃO DOS ESFORÇOS INDIVIDUAIS E DE GRUPO

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
15	22	9

Sugestões:

- Mais trabalho em equipa (1).
- Mais comunicação (3) /
- Avaliação só pelo coordenador (1).
- Mais diálogo (1).
- Melhores condições de trabalho (1).
- Distinção entre não docentes para atribuição de quotas (1).
- Comunicação da informação por email (1).
- Deviam ser mais humildes (1).
- Informação relevante para o serviço em tempo útil (1).
- Transparência na transmissão de informação ao nível da coordenação intermédia (1).
- União e dedicação (1).
- Avaliar pelo trabalho realizado e não pelo tempo de serviço (1).

- Criar mais momentos de partilha (1).
- Definição de objetivos individuais mais específicos (1).
- Promover mais o registo e divulgação das atividades (1).
- Incentivar mais o trabalho colaborativo e a definição de linhas de trabalho orientadoras e transversais para todo o Agrupamento (1).

#### SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
14	26	6

Sugestões:

- Mais formação específica (5).
- Mais segurança [grades na secretaria] (2).
- Mais espaços cobertos na EB nº3 (1).
- Mais entreajuda (1).
- Responsabilizar mais os alunos / EE pelas atitudes incorretas dos alunos para com o PND (1).
- Deviam ser mais humildes (1).
- Distribuição equitativa de trabalho / responsabilidade dentro da mesma secção (1).
- Envolvimento de todos nas tarefas partilhadas (1).
- Mais diálogo (1).
- Maior envolvimento (1).

#### NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO.

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
15	24	7

Sugestões:

- Mais formações específicas (8).
- Mais trabalho em equipa (2).
- Mais interação (1).
- Mais motivação (1).
- Mais empatia e menos maldade (1).
- Deviam ser mais humildes (1).



- Tarefas de maior responsabilidade atribuídas a mais do que uma pessoa (1).
- Mais comunicação (1);
- Margem para implementar novos métodos de trabalho (1).
- Valorizar todos os contributos (1).

**SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA (Direção).**

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
6	33	7

Sugestões:

- Mais diálogo (2).
- Supervisionar o estado psicológico dos seus colaboradores (1).
- Maior conhecimento das funções de cada um (1).
- Maior interação com todos os funcionários (1).
- Maior acompanhamento do trabalho efetuado (1).
- Mais comunicação entre Direção e assistentes operacionais (1).
- Mais formação / mais conhecimento (1).

**SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA DAS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS**

Apresentaram sugestões	Sem sugestões	Não responderam
8	32	6

Sugestões:

- Mais cooperação (1).
- Mais diálogo (2).
- Aceitar mais as sugestões (1).
- Maior supervisão das equipas (1).
- Formação (1).
- Isonomia e tratamento igual para com todos os pares (2).

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da Avaliação Interna / Autoavaliação como cultura deve ser uma prioridade para o nosso Agrupamento, pois constitui-se como um passo importante para consolidar, desenvolver e eventualmente alterar, formas de atuação, devendo, este e outros relatórios elaborados neste âmbito, ser documentos a avaliar, interpretar, discutir e implementar por todos os interessados: Direção, coordenações intermédias, pessoal docente e não docente, incluindo nestes últimos os elementos do serviço administrativo e do serviço de psicologia e orientação.

A função de equipa da Avaliação Interna é, segundo as recomendações atuais, promover a participação e debate dos elementos envolvidos, colaborar na sua implementação e disponibilizar todas as ferramentas para valorizar e interpretar resultados.

Caberá, seguramente, aos órgãos responsáveis envolver a comunidade AECU nessa “cultura de avaliação” e tomar as medidas adequadas para valorizar o Agrupamento de Escolas de Catujal-Unhos.

# **ANEXOS**

**Anexo 1** – Questionário aos docentes 2022-2023 (aplicado em fevereiro)

**Anexo 2** – Questionário aos docentes 2022-2023 (aplicado em junho)

**Anexo 3** – Questionário aos não docentes 2022-2023 (aplicado em julho)