

Diagnóstico Organizacional

Relatório de autoavaliação

2014/2015



Equipa de autoavaliação:

Ana Carolina Lemos, Ana Isabel Freitas, Ana Isabel Marques da Silva, Ana Maria Ferreira Noite, Flávio Ricardo Rabaçal, Maria da Graça Vieira, Maria Marques de Freitas, Sónia Patrícia Gomes, Vanda França

Consultoria externa:

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

Funchal, agosto de 2015

Índice

Índice de Siglas	4
Índice de Figuras.....	5
Índice de Gráficos	5
Índice de Tabelas	6
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Enquadramento geral.....	8
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares.....	9
2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ESCOLA SECUNDÁRIA JAIME MONIZ	10
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESJM	11
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação	11
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado	11
3.3. Etapas do processo de autoavaliação	13
3.4. Metodologia adotada.....	15
3.4.1. <i>Enquadramento</i>	15
3.4.2. <i>Questionários</i>	16
3.4.3. <i>Grelha de Autoavaliação</i>	19
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	21
3.5.1. <i>Enquadramento</i>	21
3.5.2. <i>Análise quantitativa</i>	22
3.5.2.1. <i>Grelha de Autoavaliação</i>	22
3.5.2.2. <i>Questionários</i>	23
3.5.2.2.1. <i>Taxa de adesão</i>	25
3.5.2.2.2. <i>Resultados dos questionários do Pessoal Docente</i>	25
3.5.2.2.3. <i>Resultados dos questionários do Pessoal não Docente</i>	27
3.5.2.2.4. <i>Resultados dos questionários dos Alunos</i>	29
3.5.2.2.5. <i>Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação</i>	30
3.5.3. <i>Análise qualitativa</i>	33
3.5.3.1. <i>CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA</i>	34
3.5.3.2. <i>CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</i>	38
3.5.3.3. <i>CRITÉRIO 3 – PESSOAS</i>	41
3.5.3.4. <i>CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS</i>	44
3.5.3.5. <i>CRITÉRIO 5 – PROCESSOS</i>	48



3.5.3.6.	<i>CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO</i>	52
3.5.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i>	59
3.5.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i>	62
3.5.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i>	64
4.	ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESJM	67
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	71
	Bibliografia	72

Índice de Siglas

ESJM – Escola Secundária Jaime Moniz

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opinião

CP – Conselho Pedagógico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

EE – Encarregados de Educação

EFQM – *European Foundation for Quality Management* (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

EIPA - *European Institute of Public Administration* (Instituto Europeu de Administração Pública)

ESJM – Escola Secundária Jaime Moniz

GAA – Grelha de Autoavaliação

NI – Não identificado

PAM – Projeto de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PDCA (Ciclo) – *Plan* (Planear) – *Do* (Executar) – *Check* (Rever) – *Act* (Ajustar)

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

TQM – *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura CAF	13
Figura 2 – Etapas do processo de autoavaliação	14
Figura 3 – Cronograma do projeto de autoavaliação	14
Figura 4 – Instrumentos de autoavaliação	15
Figura 5 – Estrutura do questionário do PD e PND	17
Figura 6 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação	18
Figura 7 – Conceitos chave da GAA	20
Figura 8 – Pontuação dos Critérios de Meios	20
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Resultados	21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados da GAA da escola	22
Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo.....	25
Gráfico 3 – Caracterização etária do PD.....	25
Gráfico 4 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério	26
Gráfico 5 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD.....	26
Gráfico 6 – Caracterização etária do PND	27
Gráfico 7 – Categoria profissional do PND	27
Gráfico 8 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério.....	28
Gráfico 9 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND.....	28
Gráfico 10 – Distribuição dos Alunos por ano de escolaridade.....	29
Gráfico 11 – Médias das classificações globais atribuídas pelos Alunos	29



Gráfico 12 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Alunos.....	30
Gráfico 13 – Distribuição dos Pais/Encarregados de Educação por ano de escolaridade do seu educando	30
Gráfico 14 – Médias das classificações globais atribuídas pelos Pais/Encarregados de Educação	31
Gráfico 15 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação	32
Gráfico 16 – Taxa de adesão do PD	67
Gráfico 17 – Taxa de adesão do PND.....	68
Gráfico 18 – Taxa de adesão dos alunos	68
Gráfico 19 – Taxa de adesão dos EE	69
Gráfico 20 – Evolução através da grelha de autoavaliação da escola	69
Gráfico 21 – Evolução CAF através dos questionários da escola.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1	34
Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1	37
Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2	38
Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2	40
Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3	41
Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3	43
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4	44
Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4	46
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5	48
Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5	51



Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6	52
Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6	57
Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7	59
Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7	61
Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8	62
Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8	63
Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9	64
Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9	66

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento geral

A Qualidade, a Avaliação e a Excelência estão bastante presentes no debate corrente sobre Educação no seio da União Europeia. A pressão da opinião pública, a exigência da avaliação da qualidade do ensino e a obrigatoriedade de prestação de contas são algumas das razões para, nos dias de hoje, merecerem especial atenção no mundo da Educação.

Assumem particular destaque as recomendações do Conselho da União Europeia e do Parlamento Europeu produzidas em 2001, que referem a necessidade de incentivar a autoavaliação das organizações escolares como método para promover a aprendizagem e melhorar as escolas.

Em Portugal, pode dizer-se que é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que a avaliação interna e a avaliação externa se tornam obrigatórias, reconhecendo-se a importância destes mecanismos de regulação na melhoria do desempenho das organizações escolares (Clímaco, 2005).

As organizações escolares devem orientar a sua gestão no sentido de promover a qualidade. Nesta ótica, a qualidade deve ser vista como um processo, resultante de um esforço contínuo de melhoria e de adoção de práticas de excelência. Assim, a autoavaliação deve ser um instrumento indispensável para a promoção da qualidade educativa e para o reforço da capacidade de melhoria das organizações escolares.

O processo de avaliação das escolas tem sido objeto de legislação específica (Lei nº46/1986, de 14 de Outubro; Lei nº115/1997, de 19 de Setembro; Decreto Lei nº115-A/98, de 4 de Maio; Lei nº24/99, de 22 de Abril; Lei nº31/2002, de 20 de Dezembro; Lei nº49/2005, de 30 de Agosto; Despacho conjunto nº370/2006, de 3 de Maio; Decreto Legislativo Regional nº21/2006/M) que tem vindo a reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação.

Recentemente surgiu a Portaria nº 245/2014 de 23 de dezembro que tem como objetivo promover a avaliação das estruturas da educação e do ensino não superior da Região Autónoma da Madeira, tendo em conta a sua especificidade e contexto, e fornecer a informação necessária para a formulação de políticas educativas nas diferentes áreas, no

quadro do Sistema Educativo Regional. Assim, a avaliação tornou-se mais pertinente e necessária face às novas exigências que se têm colocado às organizações escolares, com vista a melhorar os seus procedimentos, os padrões de competência, as qualificações escolares e as aprendizagens.

A pressão legislativa e o interesse efetivo das organizações escolares em melhorar a qualidade do seu serviço levaram as escolas a adotar diferentes ferramentas de autoavaliação e a solicitar o apoio de agentes externos com conhecimento e experiência em matéria de autoavaliação. O papel do formador/amigo crítico centra-se nas funções de formação e assessoria, auxiliando as equipas de autoavaliação a identificar as suas necessidades e problemas e a refletir criticamente sobre as suas práticas.

1.2. A autoavaliação nas organizações escolares

A autoavaliação destina-se a analisar e descrever o estado atual do sistema, a apoiar as decisões sobre esse diagnóstico e a medir os níveis de concretização dos objetivos do Projeto Educativo (PE) da organização escolar (Conselho Nacional de Educação, 2002).

O que verdadeiramente importa é conhecer com objetividade a situação atual da organização escolar, avaliando e monitorizando periodicamente as atividades que evoluem satisfatoriamente, as que estagnaram e as que devem ser melhoradas.

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

De facto, o objetivo principal é conhecer para melhorar, integrando a autoavaliação como uma prática organizacional que permita aos órgãos de gestão tomar decisões fundamentadas.

2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ESCOLA SECUNDÁRIA JAIME MONIZ ¹

A Escola Secundária Jaime Moniz (ESJM) fica situada no Funchal, na Região Autónoma da Madeira, no centro da cidade, sendo conhecida como o “Liceu”, por ter sido, durante décadas, “Liceu Nacional do Funchal”.

Os alunos são provenientes de quase todas as freguesias da Região Autónoma da Madeira, principalmente do concelho do Funchal.

A ESJM, tendo como lema “Tradição e Inovação”, mantém-se fiel à sua vocação de orientação e preparação dos alunos para o ingresso no ensino superior, oferecendo-lhes um conjunto variado de cursos científico-humanísticos. Contudo, querendo ser uma escola inclusiva e estando consciente de que muitos alunos terminam o seu percurso escolar no final do ensino secundário, pretende oferecer um conjunto de cursos profissionais que lhes garantam uma certificação escolar e profissional, com vista ao ingresso na vida ativa. Ao mesmo tempo, a escola dispõe de cursos de educação e formação dos tipos 5 e 6, com vista à conclusão do ensino secundário, através de um percurso flexível ajustado aos interesses dos alunos, ou para a progressão de estudos ou formação, permitindo uma entrada qualificada no mundo do trabalho.

Possui um quadro estável de docentes de elevada qualidade, composto por professores doutorados, mestres e licenciados.

No presente ano letivo, o número de alunos, distribuídos por todas as valências escolares, é de cerca de 2200. A escola é constituída por 236 professores e por 70 funcionários.

¹ A caracterização da escola baseia-se na que é apresentada no seu Projeto Educativo.

3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESJM

3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação

Na constituição da Equipa de Autoavaliação (EAA), procurou-se que esta fosse representativa de toda a comunidade educativa. Assim, a equipa integra um elemento do conselho executivo, quatro docentes, um assistente técnico, um assistente operacional, um aluno e um encarregado de educação.

A EAA é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da EAA
 - Maria da Graça Gomes Vieira
- Representante do Conselho Executivo
 - Ana Isabel Freitas
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
 - Ana Isabel Marques da Silva
 - Flávio Ricardo M. Afonso Rabaçal
 - Maria Paula Marques de Freitas
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
 - Ana Maria Ferreira Noite
 - Sónia Patrícia Câmara Gomes
- Representante dos Alunos
 - Ana Carolina Basílio Vieira Lemos
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
 - Vanda França

3.2. Modelo de autoavaliação utilizado

A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro (Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior), não estabelece o modelo de autoavaliação que as organizações escolares devem adotar. Contudo, o Artigo 7.º menciona que o “processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de qualidade devidamente certificados”.

De facto, a autoavaliação implica a utilização de um modelo reconhecido internacionalmente, que abarque um conjunto de critérios que permita fazer uma análise global, sistemática e regular da organização escolar.

A ESJM inicia agora o segundo ciclo de autoavaliação com base no modelo CAF (*Common Assesment Framework*). Este ciclo sucede a um processo de autoavaliação, iniciado no ano letivo de 2011/2012, com vista à deteção de pontos fortes e de oportunidades de melhoria na dinâmica da escola. Na sequência deste processo, foram implementadas, no ano letivo de 2012/2013, três ações de melhoria, com vista ao aperfeiçoamento dos documentos escritos e dos canais de comunicação da escola e das suas práticas avaliativas internas. Neste processo de autoavaliação, conduzido por uma equipa que incluiu elementos dos diferentes setores da escola, a taxa de adesão da comunidade escolar foi elevada, situando-se acima dos 76%, e revelando empenho e vontade de todos em participar no referido processo.

Posteriormente, em 2013/2014, foi criado um observatório de ensino e aprendizagem com o objetivo de permitir uma avaliação das práticas pedagógicas em sala de aula, nomeadamente nas disciplinas de Biologia e Geologia, Economia, Física e Química A e História.

Com este novo diagnóstico, procura-se dar seguimento ao processo de autoavaliação da escola, dando continuidade ao preconizado na Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro, que define o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, e na Portaria nº 245/2014 de 23 de dezembro, que aprova o regime jurídico da Aferição da Qualidade do Sistema Educativo Regional.

Em Portugal o modelo CAF recebeu a designação de *Estrutura Comum de Avaliação*. A CAF é reconhecida internacionalmente como metodologia de gestão da qualidade e da melhoria, tendo sido concebida no ano 2000 a partir de um trabalho realizado em cooperação com a EFQM, a Academia Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration* (EIPA). É um modelo mais simplificado e adequado às características e especificidades dos organismos públicos, sendo que o objetivo foi criar um instrumento específico que servisse como base para introduzir a qualidade no setor público.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006: as caixas identificam os nove critérios, agrupados por Meios (5) e Resultados (4), que a organização deve ter em conta na autoavaliação.

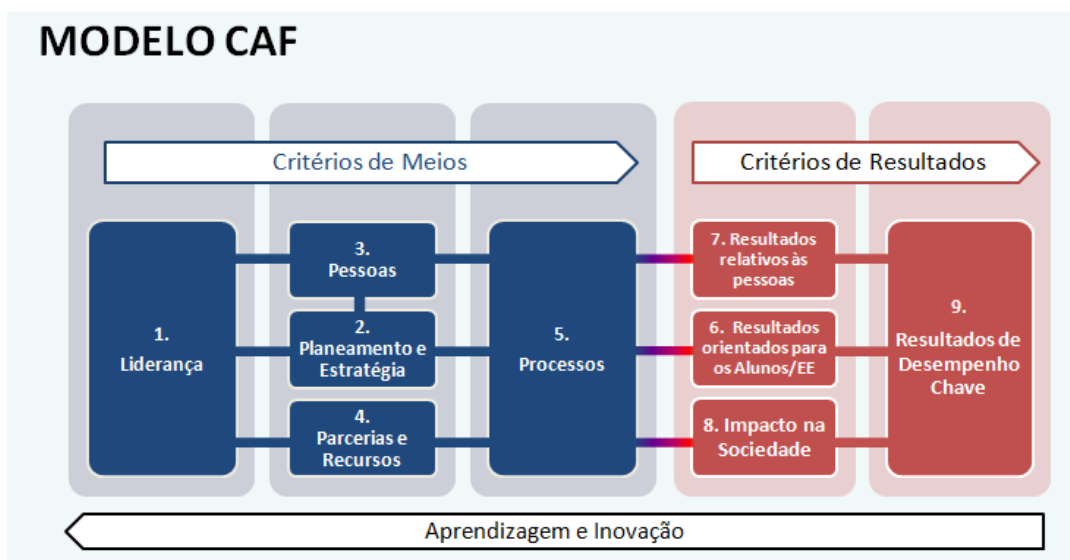


Figura 1 – Estrutura CAF

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, integrando a experiência das organizações escolares neste âmbito e de acordo com o modelo *CAF & Education*.

Assim, a CAF apresenta uma forma estruturada de analisar a organização escolar, com incidência nas suas dimensões nucleares, visando a identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria, que permite ao conselho executivo delinear e redefinir orientações estratégicas.

Além disso, é possível a articulação da CAF com polos que desenvolvem outros processos avaliativos.

3.3. Etapas do processo de autoavaliação

O processo de autoavaliação impõe um planeamento adequado ao ritmo possível da organização escolar e aos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

Após a tomada de decisão de desenvolver este novo ciclo de autoavaliação na ESJM, a EAA iniciou o seu planeamento através da elaboração do documento de planeamento estratégico que foi divulgado a toda a comunidade educativa.

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:

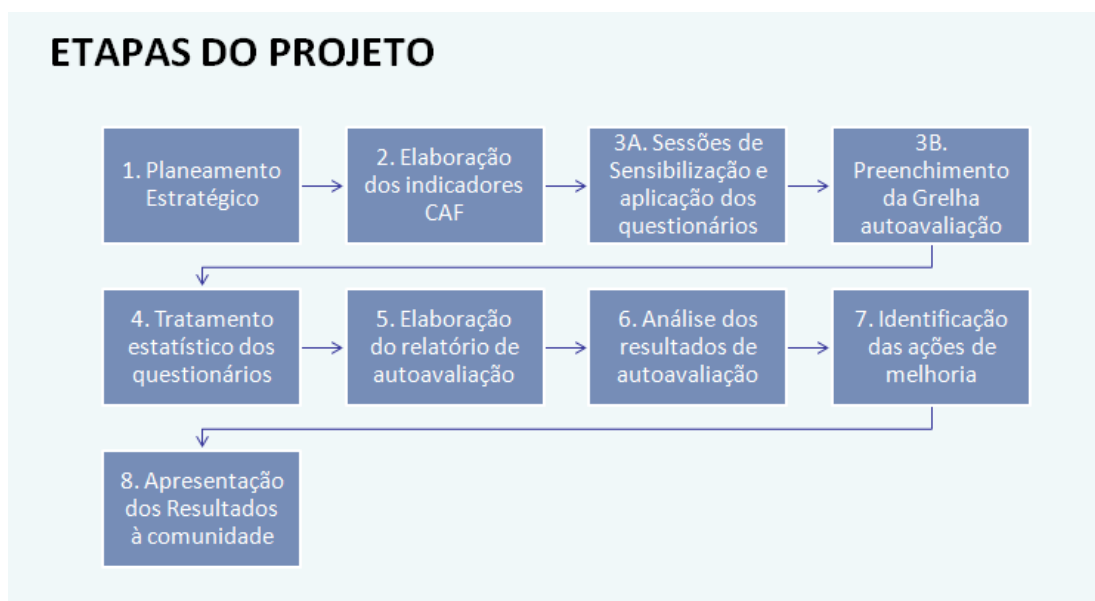


Figura 2 – Etapas do processo de autoavaliação

Foi estabelecido o seguinte cronograma do processo de autoavaliação:

Etapas	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Reunião de Planeamento e revisão do Modelo CAF	X										
Definição do Planeamento Estratégico		X									
Elaboração de indicadores de autoavaliação		X	X								
Sessões de sensibilização e aplicação de questionários					X						
Preenchimento da grelha de autoavaliação				X	X	X	X				
Tratamento estatístico dos questionários						X	X				
Elaboração do relatório de diagnóstico organizacional								X			
Entrega do relatório de diagnóstico organizacional									X		
Identificação das novas ações de melhoria									X	X	
Apresentação dos resultados e ações de melhoria à comunidade educativa											X

Figura 3 – Cronograma do projeto de autoavaliação

Até ao momento, o cronograma foi seguido e cumprido, tendo decorrido da seguinte forma:

- a) A primeira reunião teve lugar no dia 30 de janeiro e incidiu na definição de estratégia do projeto e na revisão do modelo CAF. Desta reunião resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação da ESJM (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (janeiro a março);
- b) A EAA preencheu a grelha de autoavaliação (GAA) de abril a julho;

- c) Nos dias 13 e 14 de maio, realizaram-se sessões de sensibilização sobre o processo de autoavaliação e a importância da participação responsável de todos os intervenientes no preenchimento dos questionários;
- d) Os inquiridos (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de três semanas;
- e) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) fez o tratamento dos questionários durante o mês de junho;
- f) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de agosto.

3.4. Metodologia adotada

3.4.1. Enquadramento

O modelo de autoavaliação da escola resultou da adaptação da CAF 2006 e da *CAF & Education*. Esta adaptação pressupõe a utilização de dois instrumentos de avaliação que, conjuntamente, permitiram recolher dados para a elaboração do presente diagnóstico organizacional da escola.

Neste âmbito, foram aplicados questionários aos elementos que compõem a comunidade educativa (diferentes para cada público-alvo) e, em paralelo, a EAA analisou os indicadores de autoavaliação, identificando evidências que justificassem a pontuação atribuída a cada indicador, critério e subcritério da CAF, tal como apresenta esquematicamente a Figura 4.

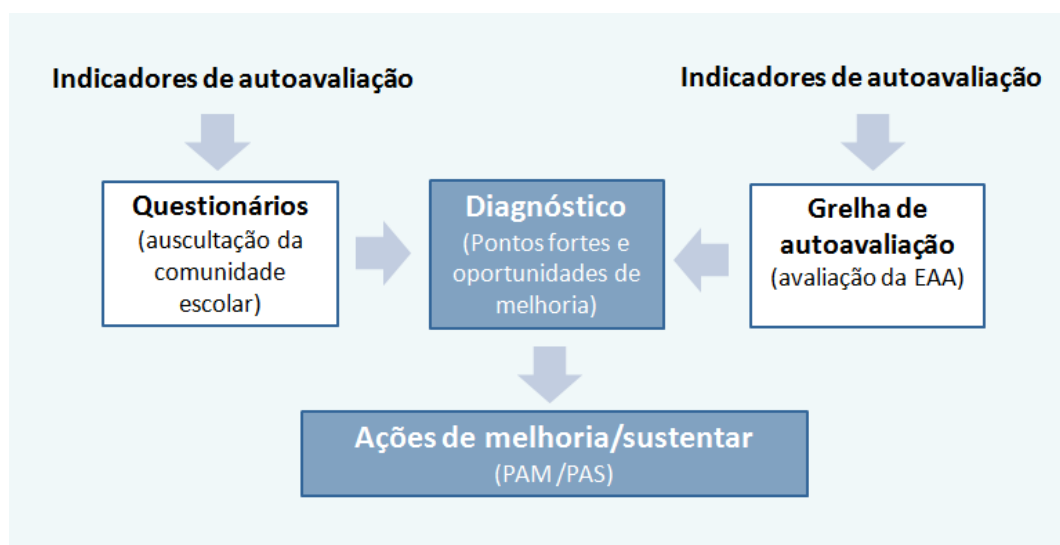


Figura 4 – Instrumentos de autoavaliação

Primeiramente, a EAA definiu os indicadores para os diversos subcritérios da CAF, tendo em conta as especificidades da ESJM. Os indicadores foram alvo de avaliação através dos questionários e da GAA (identificação de evidências recorrendo à pesquisa documental e ao conhecimento da realidade da escola por parte de cada elemento da EAA).

3.4.2. Questionários

Após a definição dos indicadores de autoavaliação, a EAA forneceu à entidade externa o número de Alunos, Pais/Encarregados de Educação, PD e PND da ESJM.

A EAA decidiu aplicar os questionários ao universo do PD e PND da escola. Relativamente aos Alunos e Pais/Encarregados de Educação da escola, aplicaram-se os questionários a uma amostra representativa do seu universo (considerado o total de alunos por ano e turma), utilizando-se o método de amostragem casual, aleatória simples. A seleção dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação foi realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma que todos tivessem a mesma oportunidade de serem selecionados, utilizando-se o processo aleatório de “passo fixo”.

Foram elaborados vários tipos de questionários, de acordo com o público-alvo (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação da escola). A resposta aos questionários era facultativa, anónima e confidencial.

O modelo de questionários resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página eletrónica da DGAEP (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público) e elaborado pelo EIPA.

Os questionários aplicados ao PD e ao PND da escola tinham a estrutura seguinte (Figura 5).

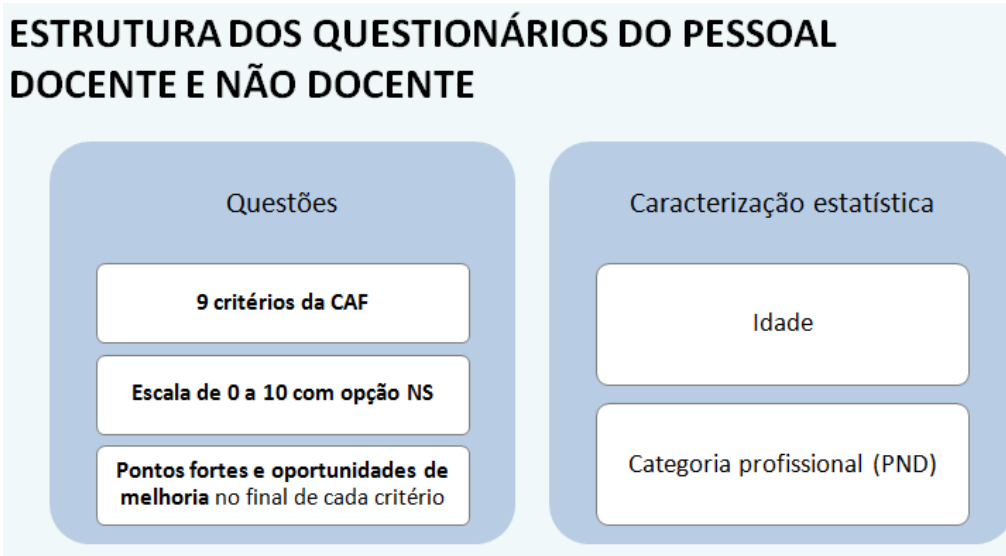


Figura 5 – Estrutura do questionário do PD e PND

Os questionários incidiram nos 9 critérios da CAF (avaliação abrangente da organização), com perguntas fechadas, em que o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas, e perguntas abertas, que requeriam uma resposta construída e escrita pelo respondente, sobre os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério. Os questionários incluíam uma área de caracterização estatística (idade e, para o pessoal não docente, também a categoria profissional).

A escala utilizada foi uma escala ordinal com respostas sobre frequência e avaliação (escala de 0 a 10, com opção de *Não sei*).

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários *online* para o PD e o PND. Para isso, realizaram-se sessões de sensibilização, cujo objetivo era informar de forma eficiente sobre o projeto de autoavaliação, explicar o processo de inquirição (funcionalidade dos botões da plataforma, período de inquirição, entre outras questões) e construir a confiança do PD e do PND relativamente às alterações e aos impactos decorrentes da autoavaliação. Nas sessões foram distribuídos aleatoriamente os códigos com a hiperligação de acesso aos questionários *online*, com a informação do período que os inquiridos teriam para responder ao questionário (a EAA tinha disponíveis dez códigos extra para cada público-alvo, em caso de extravio).

Os inquiridos podiam preencher o questionário em qualquer local, desde que tivessem acesso a um computador, à internet, à hiperligação de acesso e dispusessem do seu código. Em

relação ao PND, a escola facultou computadores e sessões acompanhadas para que os seus membros pudessem responder.

Os questionários aplicados aos Alunos e Pais/Encarregados de Educação da escola tinham uma estrutura diferente (Figura 6).

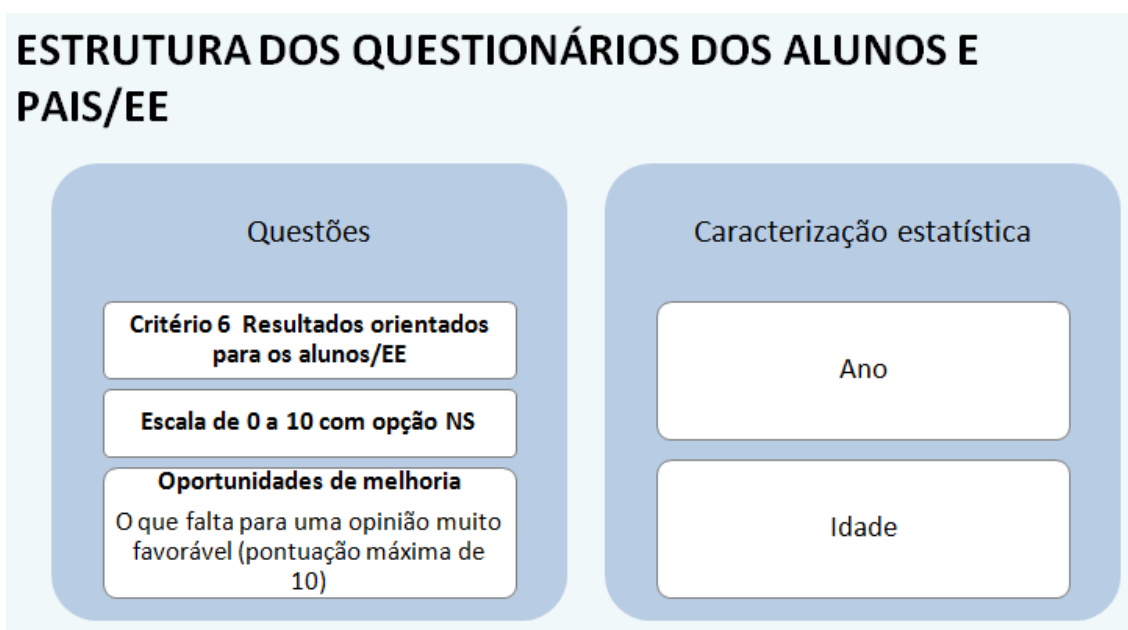


Figura 6 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação

Os questionários incidiam no critério 6 da CAF (resultados orientados para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação) e eram compostos por perguntas fechadas, em que o inquirido tinha de escolher entre respostas alternativas, e perguntas abertas, que requeriam uma resposta construída e escrita pelo inquirido sobre as oportunidades de melhoria. Os questionários incluíam também uma área de caracterização estatística (idade e ano).

A escala utilizada foi uma escala ordinal com respostas sobre frequência e avaliação (escala de 0 a 10 com opção de *Não sei*).

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários *online* para os Alunos, mas para os Pais/Encarregados de Educação a inquirição seria em suporte de papel.

A resposta aos questionários por parte dos Alunos careceu de autorização prévia do seu Encarregado de Educação, a qual foi solicitada pelos diretores de turma.

Os códigos com a hiperligação de acesso foram distribuídos aleatoriamente aos Alunos, que preencheram o questionário durante uma aula com o diretor de turma, tendo este explicado, resumidamente, os objetivos do questionário de autoavaliação da escola e supervisionado o processo de preenchimento.

Os Pais/Encarregados de Educação receberam os questionários através dos seus educandos, com um prazo de entrega de duas semanas. O questionário continha as instruções de preenchimento e um pequeno texto de sensibilização, para que os Pais/Encarregados de Educação participassem empenhadamente neste processo.

Durante o processo de inquirição *online*, a coordenadora da EAA recorreu a um quadro de acompanhamento para verificar o andamento do número de respostas dos questionários *online*.

O tratamento estatístico dos questionários foi da responsabilidade da entidade externa e do CESOP.

Com todos estes procedimentos, que culminaram na análise e tratamento dos questionários, pretendeu-se garantir a transparência e dar provas da máxima isenção.

3.4.3. Grelha de Autoavaliação

A GAA foi elaborada com base nos indicadores de autoavaliação definidos pela EAA, consistindo no reconhecimento dos aspetos principais do funcionamento e do desempenho da organização escolar.

Para o preenchimento da GAA, a EAA teve de refletir sobre aquilo que existia na organização escolar em termos de meios e resultados, o que implicou uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da organização escolar e dos seus resultados. A GAA combinou várias fontes e processos de recolha de informação: a pesquisa documental, o conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade da escola, a observação direta, entre outros. O objetivo foi o de encontrar evidências/factos para justificar a pontuação atribuída a cada indicador. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participou no preenchimento da GAA, chegando, de forma consensual, a um resultado final, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada critério da CAF.

O preenchimento da GAA dependeu totalmente do rigor e honestidade dos elementos da EAA. De facto, com este cruzamento de fontes diversas e distintos olhares, pretendeu-se obter uma compreensão mais profunda da organização escolar.

A EAA teve presente os seguintes conceitos fundamentais para o preenchimento da GAA:

CONCEITOS CHAVE

CICLO PDCA	EVIDÊNCIA	PONTO FORTE	OPORTUNIDADE DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> Ciclo de 4 fases de uma ação que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua: Plan (Planear); Do (Executar); Check (Rever); Act (Ajustar) Aplica-se na avaliação e pontuação dos Critérios de Meios A pontuação dos Critérios de Meios é cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex. avaliar) para se poder alcançar a fase seguinte (ex. ajustar) 	<ul style="list-style-type: none"> As evidências suportam a existência ou veracidade de algo e podem ser obtidas através de pesquisa documental, observação ou consenso 	<ul style="list-style-type: none"> Ação ou prática suscetível de ter uma pontuação elevada 	<ul style="list-style-type: none"> Ações que não existem na organização escolar e que deveriam existir para o bom desempenho (pontos fracos) Ações que existem mas que são susceptíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente (iniciativas) Ações para garantir sustentabilidade de uma área de excelência (áreas a sustentar)

Figura 7 – Conceitos chave da GAA

O sistema de pontuação utilizado foi o sistema de pontuação clássico da CAF, com as devidas alterações resultantes da adaptação às organizações escolares:

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar	
Ciclo PDCA Inexistente	Não há ações nesta área ou não temos informação ou esta não tem expressão	0	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Plano</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Avaliação</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Regularidade</div>
P (Planear)	Existem ações planeadas (ainda que informalmente)	1	
	Existem ações devidamente planeadas	2	
D (Executar)	As ações estão em fase de implementação	3	
	As ações estão implementadas	4	
C (Rever Avaliar)	Revimos/avaliámos as ações implementadas (ainda que informalmente)	5	
	Revimos/avaliámos as ações implementadas, formalmente (existe relatório, ou outro instrumento)	6	
A (Ajustar)	Com base na revisão/avaliação fizemos alguns ajustamentos (com ou sem evidências)	7	
	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (com evidências)	8	
Ciclo PDCA Completo	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente	9	
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10	

Figura 8 – Pontuação dos Critérios de Meios

Descrição	Pontuação a usar	
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0	
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1	Retrocesso
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de ser atingidas	2	
Os resultados demonstram uma tendência estável	3	Estabilidade
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4	
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5	Melhoria
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	6	
Os resultados demonstram um progresso substancial	7	
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	8	
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas	9	Excelência
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis, todas as metas relevantes foram alcançadas e foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes	10	

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Resultados

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006. Neste âmbito, a pontuação tem quatro objetivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as oportunidades de melhoria;
- Medir o progresso da organização escolar;
- Identificar boas práticas nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

A pontuação é instrumental, ou seja, permite-nos visualizar a situação da organização escolar nas diferentes áreas da gestão organizacional (critérios), devendo considerar-se que a não obtenção de uma pontuação máxima pode significar que existem áreas onde é necessário intervir para melhorar. O resultado mais importante da autoavaliação é a reflexão que esta possibilita: a identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria, assim como a proposta de estratégias para alcançar a desejada excelência.

3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação

3.5.1. Enquadramento

Os resultados de autoavaliação derivam da análise dos questionários aplicados à comunidade escolar e da GAA preenchida pela EAA.

Todos os resultados e informação foram armazenados numa base de dados, a partir da qual se procedeu ao seu tratamento estatístico e gráfico para análise e interpretação.

Esta apresentação de resultados constitui-se em duas partes:

- A primeira parte reporta-se a uma análise quantitativa dos resultados de autoavaliação;
- A segunda parte remete para uma análise qualitativa dos resultados de autoavaliação, com uma descrição dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, por critério e subcritério da CAF.

3.5.2. Análise quantitativa

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa dos mesmos. A GAA e todos os outros dados apurados nos questionários serão apresentados numa pontuação de 0 a 100 (conversão para a escala da CAF 2006).

3.5.2.1. Grelha de Autoavaliação

Os resultados de autoavaliação da escola, através da GAA preenchida pela EAA, podem ser observados no gráfico seguinte:

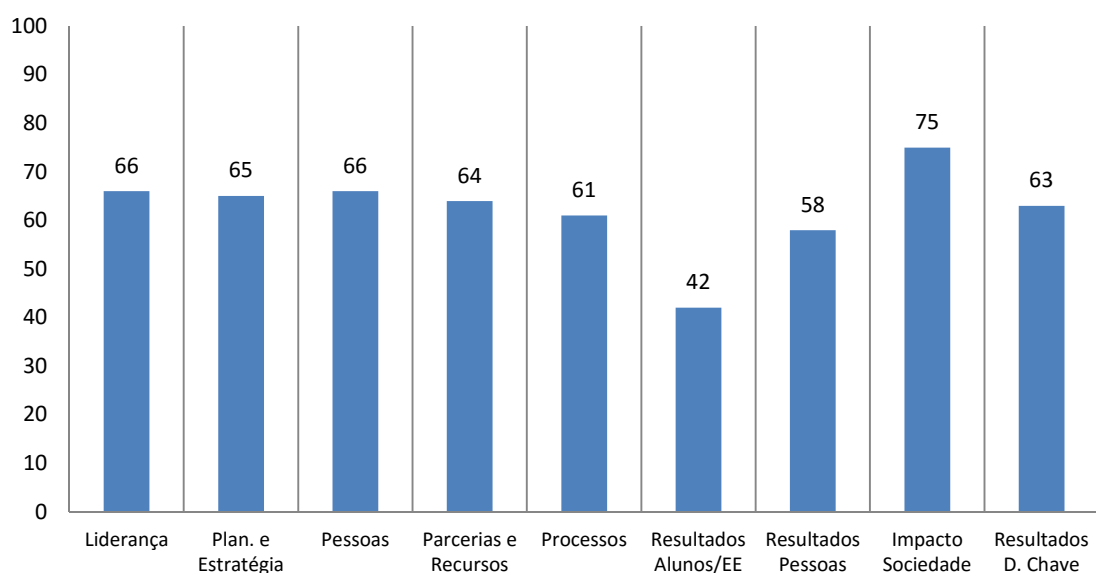


Gráfico 1 – Resultados da GAA da escola

Da análise do gráfico podemos concluir o seguinte:

- A média dos critérios de meios e dos resultados é bastante similar, o que denota uma relação linear entre ambos;
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), a maioria das ações desenvolvidas pela escola estão planejadas, implementadas e avaliadas. Assim, realça-se a necessidade de efetuar ajustamentos/alterações de práticas de acordo com a avaliação, progredindo para o ciclo PDCA completo e desenvolvido, com o objetivo da regularidade do ciclo e a comparabilidade das práticas da escola com outras organizações similares;
- No que diz respeito aos critérios de resultados, a maior parte demonstra uma tendência de melhoria. É necessário evoluir para o patamar da excelência e da sustentabilidade dos resultados da escola.

3.5.2.2. Questionários

Os resultados de autoavaliação através dos questionários serão analisados ao nível da taxa de adesão e dos resultados por grupo-alvo.

Os resultados apresentados nos gráficos referentes às respostas dos inquiridos foram calculados através da média aritmética ponderada, uma vez que o número de respostas em cada grupo-alvo é variável. Cada grupo possui, assim, um peso relativo no conjunto de respostas (ex.: um grupo que tenha apenas dez respostas não terá o mesmo peso que um grupo que tenha 100 respostas).

Adicionalmente foi efetuada uma análise dos resultados obtidos através das médias e da concentração de respostas nos intervalos da escala de classificação de 7-10 e 0-4, respetivamente, considerando-se, ainda, a elevada percentagem de *Não sei* (NS) como oportunidade de melhoria.

Quanto às oportunidades de melhoria, para todos os grupos-alvo definiu-se que, em situações de mais de 10 respondentes, os indicadores com percentagem de NS acima de 30% seriam considerados oportunidade de melhoria pelo nível de desconhecimento revelado. Definiu-se também que os indicadores com percentagem de resposta no intervalo de 0-4 acima de 30% seriam considerados oportunidades de melhoria.

Para todos os grupos-alvo, definiu-se que, em situações de menos de 10 respondentes, as percentagens referidas anteriormente passariam para 50%. Numa amostra pequena, um inquirido representa uma grande percentagem, logo, aumentando o valor de referência, detetamos apenas os casos mais representativos.



Para a obtenção dos pontos fortes, teve-se em conta a concentração de respostas no intervalo de 7-10, com limite mínimo de 75%.

Relativamente à determinação das médias de referência para a obtenção dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, esta foi feita de acordo com a média obtida em cada grupo-alvo.

3.5.2.2.1. Taxa de adesão

Ao nível da participação dos atores educativos neste processo, os dados são os seguintes:

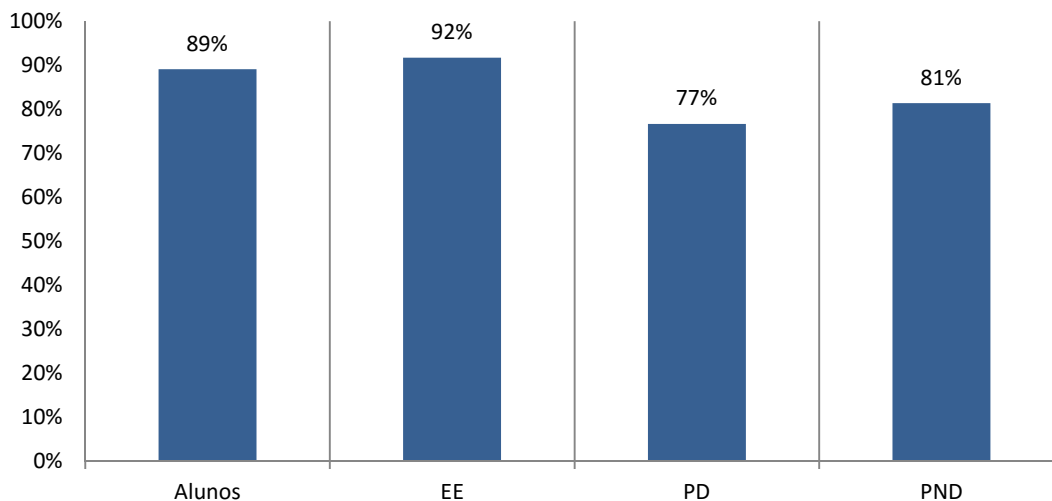


Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo

Podemos concluir que a taxa de adesão foi elevada, o que evidencia o envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação da escola. Contudo, é importante sensibilizar o Pessoal Docente para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente

Partindo do PD respondente, foi possível fazer a sua caracterização etária, como se pode observar no gráfico seguinte.

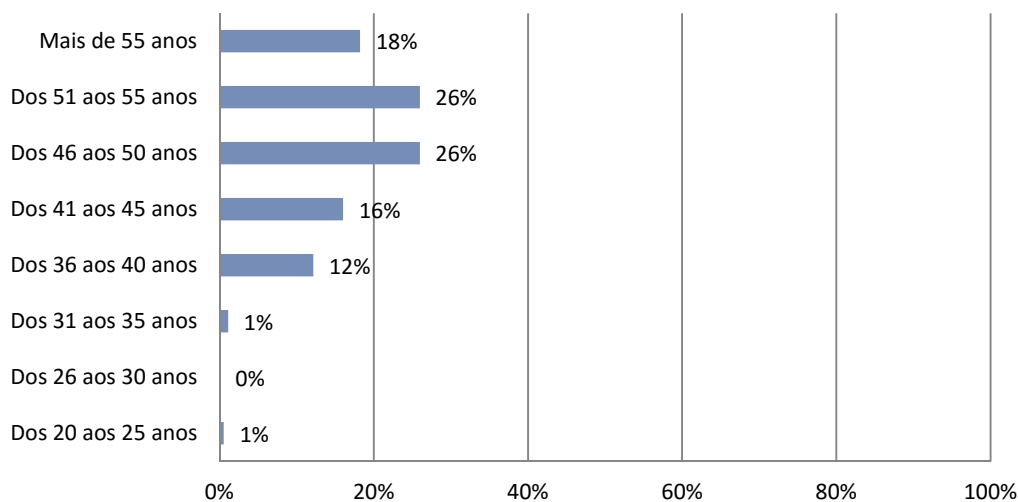


Gráfico 3 – Caracterização etária do PD

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PD da escola em cada critério da CAF:

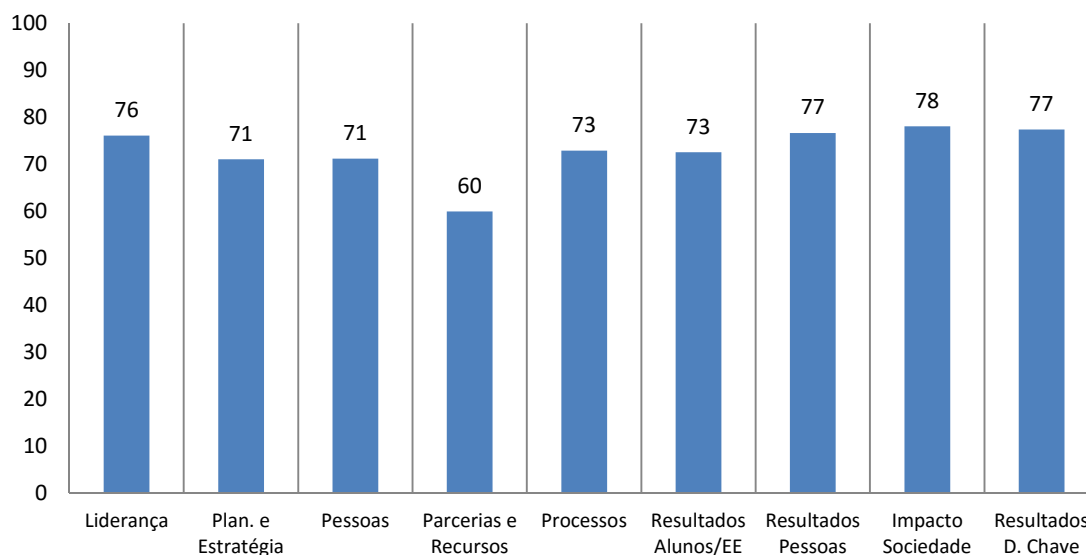


Gráfico 4 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério

Da análise do gráfico, conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PD da escola. Verifica-se uma pequena variação das médias, com destaque para o critério relativo às parcerias e recursos que apresenta a média mais baixa e para o critério relativo ao impacto na sociedade que apresenta a média mais elevada.

O Gráfico 5 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF.

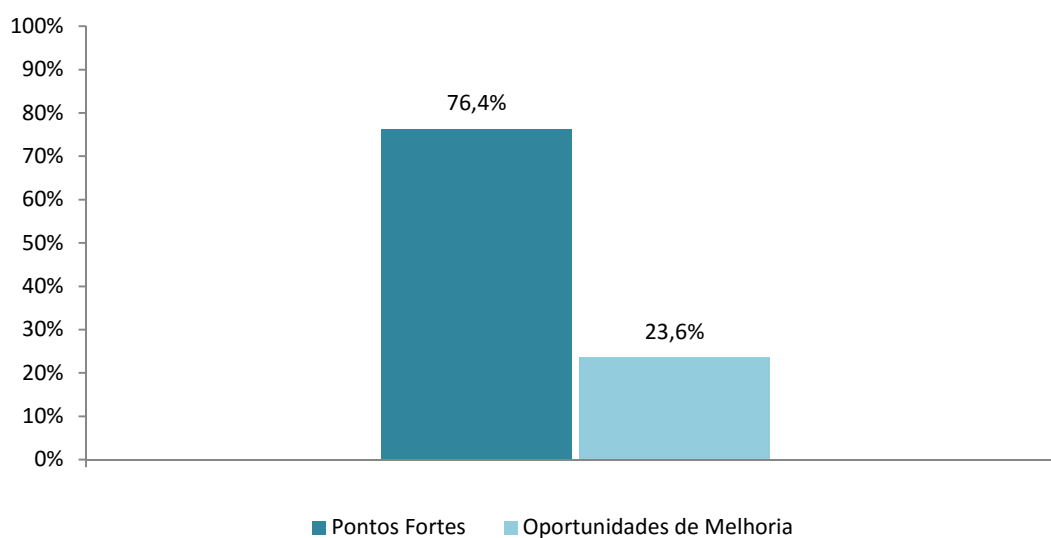


Gráfico 5 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma clara predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria.

3.5.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal não Docente

Partindo do PND respondente, foi possível fazer a sua caracterização etária e profissional, como se pode observar nos gráficos seguintes.

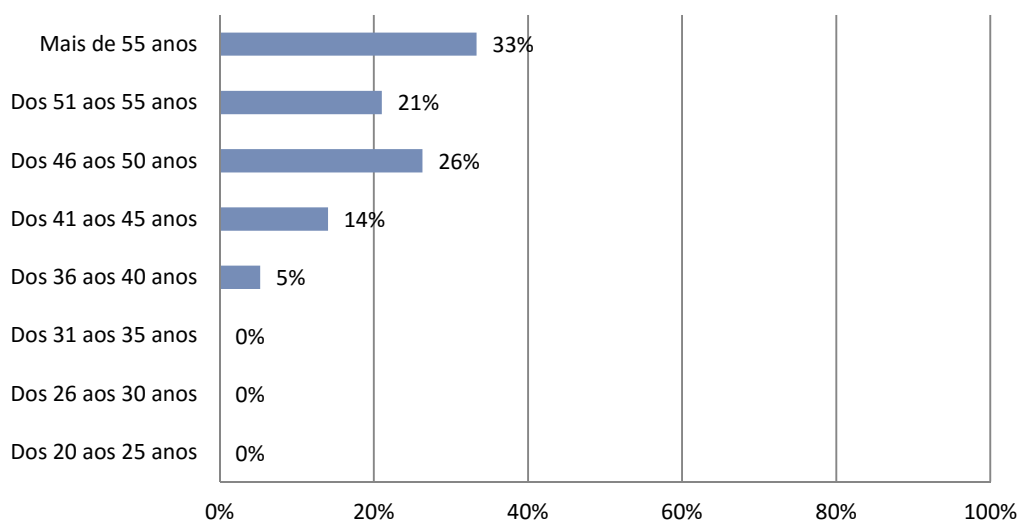


Gráfico 6 – Caracterização etária do PND

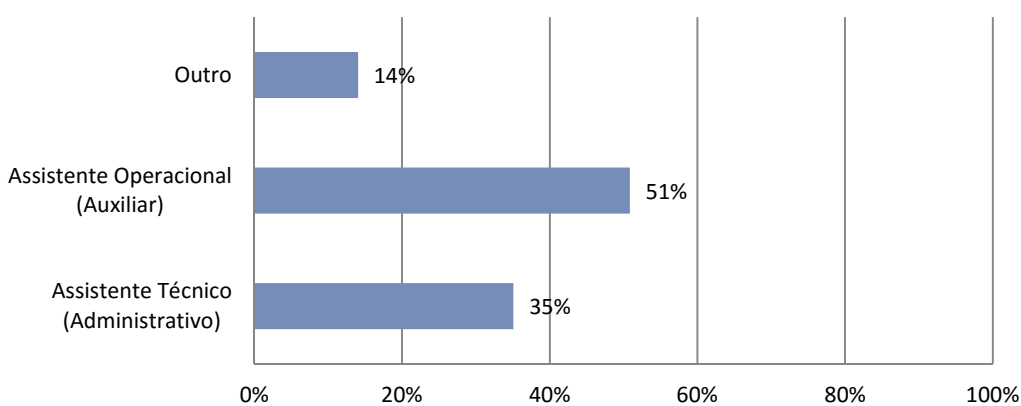


Gráfico 7 – Categoria profissional do PND

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF:

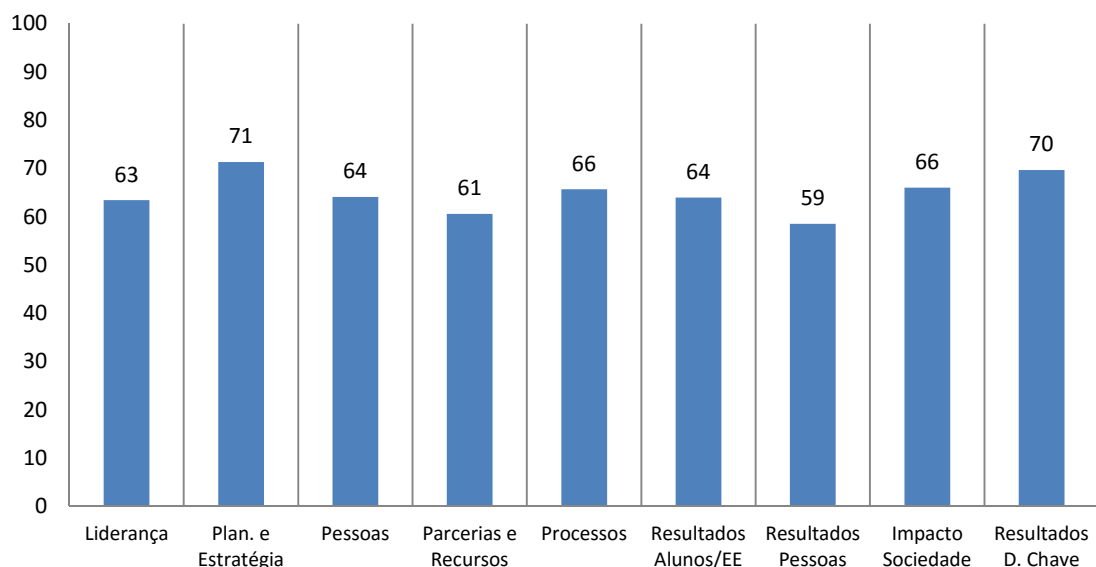


Gráfico 8 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério

Da análise do gráfico, conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PND da escola relativamente à maioria dos critérios da CAF. Contudo, verifica-se alguma variação das médias, com o critério relativo ao seu nível de satisfação a apresentar a média mais baixa.

O Gráfico 9 apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

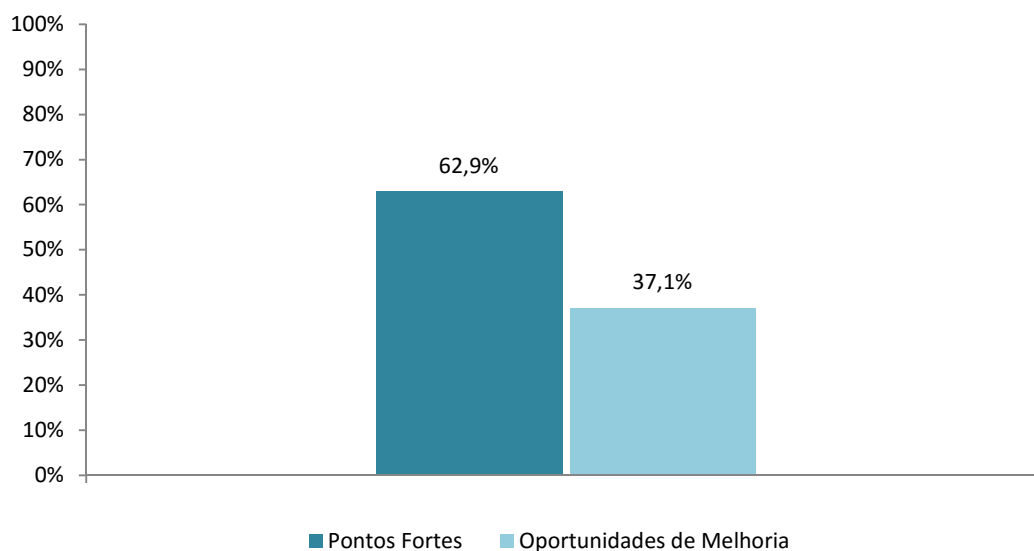


Gráfico 9 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria.

3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos Alunos

Partindo dos Alunos respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística relativamente ao ano de escolaridade, como se pode observar no gráfico seguinte.

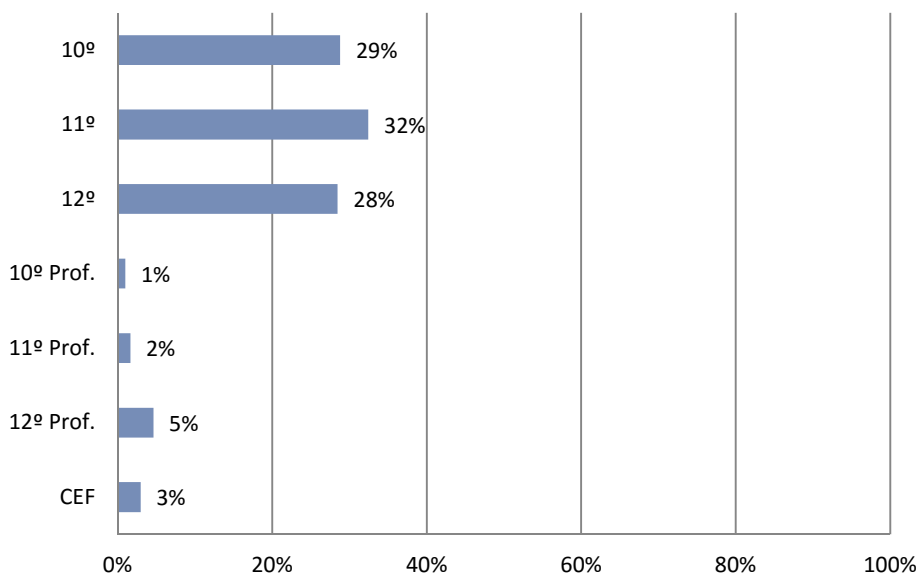


Gráfico 10 – Distribuição dos Alunos por ano de escolaridade

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos Alunos:

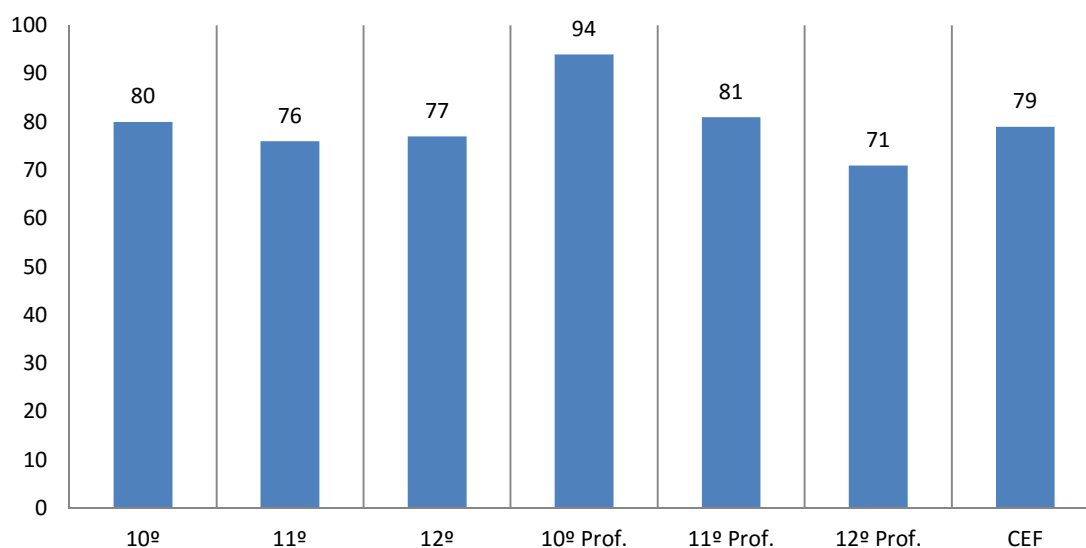


Gráfico 11 – Médias das classificações globais atribuídas pelos Alunos

Conclui-se, da análise do gráfico, que os alunos têm uma opinião muito positiva sobre a escola, com destaque para o 10º ano do Profissional.

O Gráfico 12 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

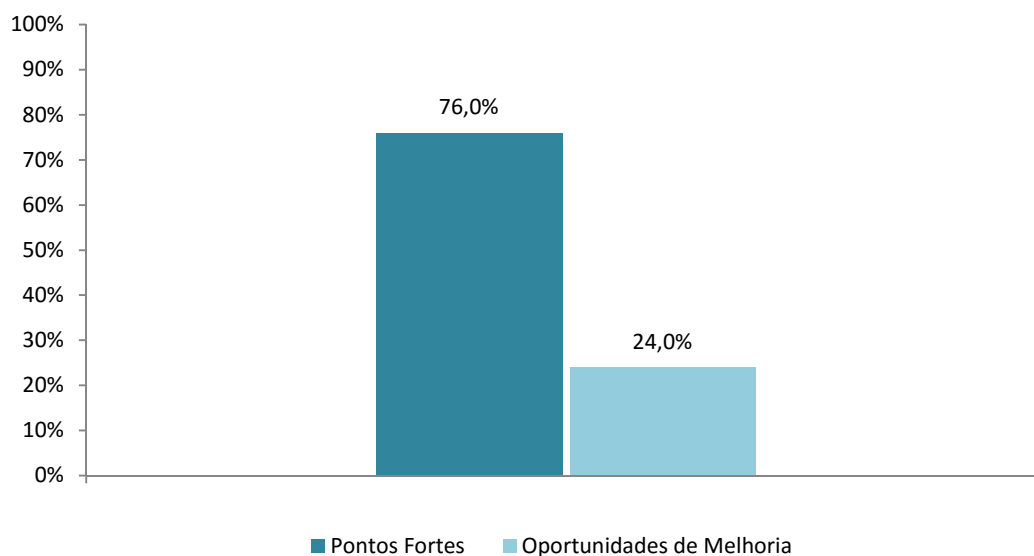


Gráfico 12 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Alunos

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma clara predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria.

3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação

A partir das respostas dos Pais/Encarregados de Educação, foi possível fazer a sua caracterização estatística relativamente ao ano de escolaridade do seu educando, como se pode observar no gráfico seguinte.

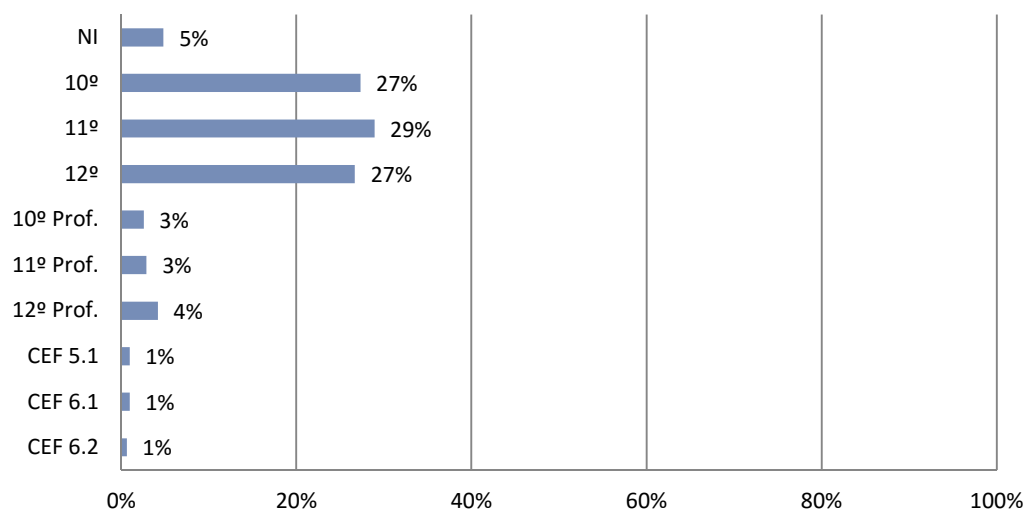


Gráfico 13 – Distribuição dos Pais/Encarregados de Educação por ano de escolaridade do seu educando

É de referir que a percentagem de NI (Pais/Encarregados de Educação que não identificaram o ano do seu educando) corresponde a quinze Pais/Encarregados de Educação.

A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos Pais/Encarregados de Educação:

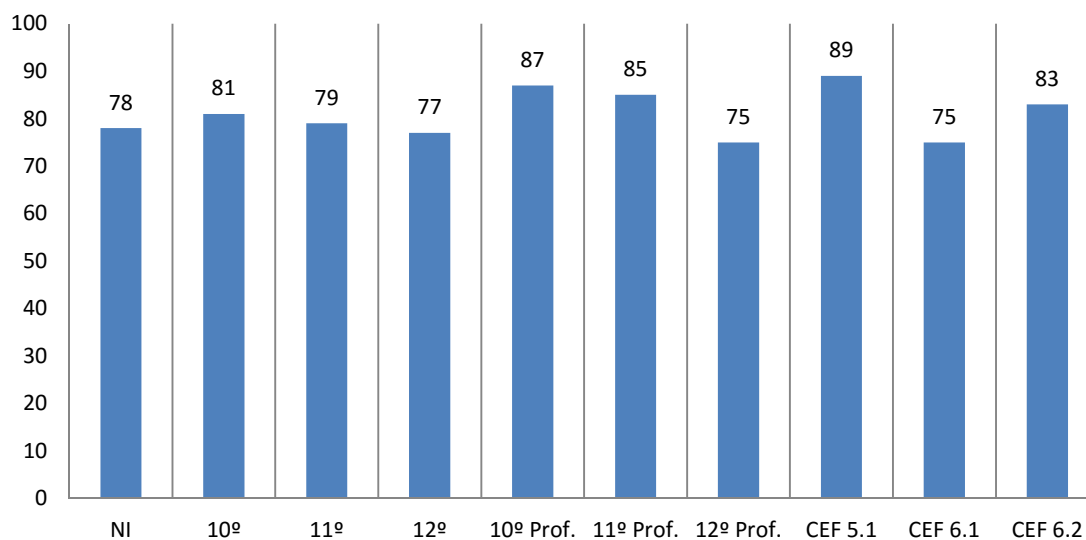


Gráfico 14 – Médias das classificações globais atribuídas pelos Pais/Encarregados de Educação

Da leitura do gráfico, conclui-se que os Pais/Encarregados de Educação têm uma opinião muito positiva sobre a escola, existindo uma pequena variação das médias, conforme os anos de escolaridade, com destaque para o 10º ano do Curso Profissional e o do CEF 5.1, que apresentam as médias mais elevadas.

O Gráfico 15 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria.

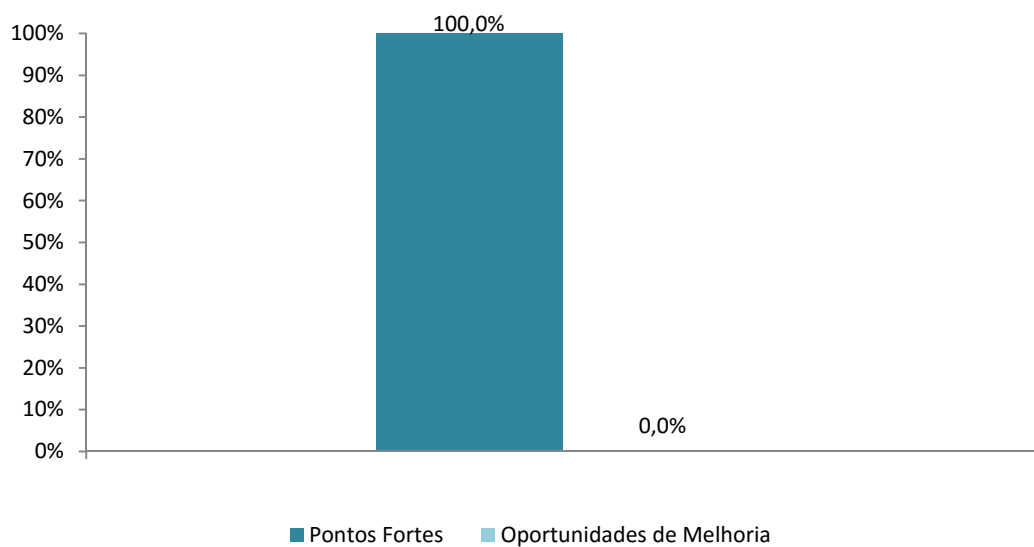


Gráfico 15 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe uma evidente predominância de pontos fortes relativamente às oportunidades de melhoria.

3.5.3. *Análise qualitativa*

Nesta secção, apresenta-se uma análise sumária dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, no âmbito dos critérios e subcritérios do modelo da CAF.

Neste âmbito, entende-se por:

- Pontes fortes: aspetos em que a organização escolar já tem um desempenho de qualidade, ou seja, áreas, atividades ou processos que constituem uma mais-valia para a organização escolar, funcionando como fatores essenciais para a melhoria contínua;
- Oportunidades de melhoria: áreas, atividades ou processos que não existem na organização escolar, mas deveriam existir para um bom desempenho da mesma, ou que existem, mas que necessitam de melhorar para se alcançar um desempenho excelente, e/ou ações para garantir a sustentabilidade de uma área de excelência.

A análise dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria por parte da EAA, considerada na GAA, seguiu o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (Figuras 8 e 9). Assim, a reflexão da EAA, consubstanciada na identificação de evidências, foi contemplada diretamente no diagnóstico.

Este relatório apresenta apenas conclusões gerais, não pretendendo ser um documento exaustivo na listagem dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. Para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrante deste relatório os Anexos, onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

A seguinte análise contempla os resultados do preenchimento da GAA (avaliação da EAA) e os resultados dos questionários aplicados à comunidade educativa.

Os exemplos de sugestões de pontos fortes e de oportunidades de melhoria apresentadas neste relatório resultam da transcrição de respostas aos diferentes questionários.

3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Conceito do Critério

Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas

- desenvolvem e facilitam a consecução do Projeto Educativo;
- promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;
- implementam ações e estimulam comportamentos apropriados;
- estão diretamente empenhados em assegurar a organização e a gestão.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

1.1 Dar uma orientação à instituição educativa, desenvolvendo visão, missão e valores.

1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica, de administração e de mudança.

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none">• Existe articulação entre os vários órgãos de gestão da escola.	Grelha AA (emails; atas; planificações; relatórios; informações; convocatórias) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">• O pessoal docente conhece a missão, visão e valores da escola.	Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"> O conselho executivo faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objetivos da escola explicitados no Projeto Educativo. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
	<ul style="list-style-type: none"> As conclusões das reuniões do conselho de comunidade educativa são disponibilizadas a todos os interessados 	Questionários Outro PND
1.2	<ul style="list-style-type: none"> A definição e divulgação anual de metas e objetivos são feitas de forma clara. A escola estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados. 	Grelha AA (PE; PAA; planificações a longo e médio prazo das disciplinas; pautas de avaliação interna e externa) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal docente considera que o conselho executivo elabora relatório anual de execução do Plano Anual de Escola, com a colaboração das pessoas envolvidas. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal não docente considera que o conselho executivo promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
1.3	<ul style="list-style-type: none"> O coordenador de departamento representa adequadamente os docentes no conselho pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente tem bom desempenho. O conselho executivo reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar. 	Grelha AA (SIADAP - fichas de avaliação) Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal não docente considera que o conselho executivo fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade. 	Questionários Outro PND

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.4	<ul style="list-style-type: none"> O conselho executivo promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida escolar. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> A escola procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Coordenação entre os vários órgãos da Escola (PD)</i> <i>Divulgação da missão, visão e valores da escola (PD)</i> <i>A escola estabelece, anualmente, metas e objetivos mensuráveis quer ao nível dos processos quer dos resultados (PD)</i> <i>O contributo do coordenador de departamento no conselho pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos (PD)</i> <i>Estabelecimento de relações com entidades locais (PD)</i> <i>Tentam envolver os funcionários nas decisões que implicam mudanças na escola (PND)</i> <i>O conselho executivo reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar (PND)</i> 		

Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhor divulgação do trabalho desenvolvido pelo conselho de comunidade educativa 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Melhor divulgação das conclusões das reuniões do conselho de comunidade educativa 	Grelha AA Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões, pelo conselho executivo, com o pessoal não docente para divulgar a missão e objetivos da escola explicitados no Projeto Educativo 	Questionários Assistentes Técnicos
1.2	<ul style="list-style-type: none"> Recolha de informações sobre a atuação das lideranças intermédias 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Realização de ações de informação, pelo conselho executivo, sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola 	Questionários Assistentes Técnicos
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um ambiente de confiança e solidariedade, por parte do conselho executivo 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento da atuação do pessoal não docente e indicação de orientações para melhoria, por parte do conselho executivo 	
1.4	<ul style="list-style-type: none"> Análise do impacto da escola na comunidade 	Grelha AA
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Talvez maior divulgação junto do PND das deliberações resultantes do Conselho da Comunidade Educativa (PND) Reuniões com os funcionários (PND) Melhor informação, melhor reconhecimento aos funcionários, melhor relação entre conselho executivo e funcionários (PND) 		

3.5.3.2. CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Conceito do Critério

Como a instituição educativa implementa o Projeto Educativo através de:

- uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes setores da comunidade educativa;
- estratégias efetivamente operacionais a diferentes níveis;
- atividades relevantes inscritas no Plano Anual de Escola.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

- 2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes;
- 2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;
- 2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa;
- 2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.

Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none">• Existem documentos orientadores bem adaptados à realidade da escola.• O Regulamento Interno está adaptado à realidade da escola.	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">• As tarefas a desenvolver pelo pessoal não docente estão bem planificadas.	Questionários Outro PND
2.2	<ul style="list-style-type: none">• A maioria do pessoal docente considera que no grupo disciplinar discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino.	Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.2	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na organização dos serviços e funções da sua área de responsabilidade. 	Questionários PND
2.3	<ul style="list-style-type: none"> As situações de insucesso são analisadas promovendo a formulação de estratégias de melhoria. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade. 	Questionários PND
2.4	<ul style="list-style-type: none"> A existência de documentos orientadores bem adaptados à realidade da escola. 	Grelha AA (PE; RI e PAE)
	<ul style="list-style-type: none"> As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros). 	Questionários Outro PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>O Regulamento Interno está adaptado à realidade da escola (PD)</i> <i>Reuniões periódicas (quinzenais) obrigatórias dos grupos disciplinares (PD)</i> <i>No grupo disciplinar discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino (PD)</i> <i>As situações de insucesso são analisadas promovendo a formulação de estratégias de melhoria (PD)</i> 		

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none">Melhor planificação das tarefas a desenvolver pelo pessoal não docente	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Assistentes Técnicos
2.2	<ul style="list-style-type: none">Avaliação, pelo conselho executivo e conselho pedagógico, das estratégias desenvolvidas pelos diferentes órgãos e projetos da escolaCriação de mecanismos para avaliação da participação do pessoal não docente nas suas áreas de responsabilidade	Grelha AA
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><i>Reuniões periódicas setoriais (PND)</i><i>Planeamento (PND)</i>		

3.5.3.3. CRITÉRIO 3 – PESSOAS

Conceito do Critério

Como a instituição educativa gere os seus recursos humanos:

- desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do Pessoal Docente e não Docente;
- promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;
- de acordo com os pressupostos do Projeto Educativo.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente, em sintonia com o planeamento e a estratégia;

3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais;

3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none">• O conselho executivo fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos.	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
3.2	<ul style="list-style-type: none">• Há oferta formativa diversificada para atualização de conhecimentos do pessoal docente.• O pessoal docente participa em atividades de formação contínua para atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no seu campo de especialidade.	Grelha AA (relatórios da comissão de formação, de delegados de grupo e de autoavaliação docente; PAE) Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal docente considera que o delegado de grupo disciplinar analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente envolve-se em atividades de formação contínua. 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal não docente considera que a escola promove e valoriza o seu trabalho, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
3.3	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal docente considera que o coordenador de departamento representa adequadamente todos os docentes do departamento. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> O diretor de turma coordena de forma eficiente a equipa de professores do conselho de turma. 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal não docente considera que lhe é transmitida a informação necessária ao bom funcionamento do serviço. 	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>A existência de uma equipa de formação da escola que atua na programação das ações de formação pretendidas pelos grupos (PD)</i> <i>Muitos professores preocupam-se em fazer formação para aprofundarem os seus conhecimentos (PD)</i> <i>O delegado de grupo disciplinar analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino aprendizagem e a melhor forma de atuar para atingir os objetivos (PD)</i> <i>O Coordenador de Departamento representa adequadamente todos os elementos do grupo (PD)</i> <i>Desempenho do Diretor de Turma (PD)</i> <i>Continuar a haver trabalho em equipa (PND)</i> 		

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de competências dos professores para que as suas potencialidades sejam relevantes na distribuição de serviço 	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Fornecimento de orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Clarificação dos critérios utilizados na distribuição de serviço e a sua aplicação ter em conta as capacidades profissionais de cada funcionário 	
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão, em todos os relatórios, de um parâmetro de reflexão/avaliação com vista a identificar oportunidades de melhoria para o desempenho docente Promoção de uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos profissionais, identificando os aspetos mais fracos e as áreas prioritárias para a melhoria do seu desempenho 	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Valorização do trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços 	Questionários Assistentes Técnicos
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Recolha de mais informações sobre a atuação dos coordenadores de departamento 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Encorajamento, pela escola, do pessoal não docente a trabalhar em equipa 	Questionários Assistentes Técnicos
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Distribuição de serviço (PD)</i> <i>Sensibilizar os docentes que apresentem alguns constrangimentos (PD)</i> <i>Valorização das competências pessoais e profissionais (PD)</i> <i>Reconhecimento pessoal (PND)</i> <i>Informação mais precisa, concreta e atualizada a nível setorial (PND)</i> 		

3.5.3.4. CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

Conceito do Critério

Como a instituição educativa planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Escola e o Projeto Educativo.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

- 4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;
- 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;
- 4.3 Gerir os recursos financeiros;
- 4.4 Gerir o conhecimento e a informação;
- 4.5 Gerir os recursos tecnológicos;
- 4.6 Gerir os recursos materiais.

Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.1	<ul style="list-style-type: none">• A maioria do pessoal docente considera que a escola mantém contactos regulares com empresas, autarquias e outros interessados, garantindo estágios aos seus alunos.	Questionários PD
4.2	<ul style="list-style-type: none">• A maioria do pessoal não docente considera que a escola demonstra receptividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolhe.	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
4.4	<ul style="list-style-type: none">• Verifica-se uma gestão de informação adequada.	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none">• A escola tem assegurado serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.	Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.4	<ul style="list-style-type: none"> As informações e decisões fundamentais do Ministério de Educação e da Secretaria Regional da Educação são divulgadas a todo o pessoal docente. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Os coordenadores de ano divulgam atempadamente a legislação referente à direção de turma. 	
	<ul style="list-style-type: none"> A escola tem assegurado serviços de informação acessíveis a todo o pessoal não docente. 	Questionários Outro PND
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma gestão de recursos materiais, dentro das possibilidades. 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente conhece os procedimentos que deve seguir em caso de emergência. 	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal não docente considera que os serviços de administração escolar são geridos de forma eficaz. 	Questionários Assistentes Técnicos Questionários Outro PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Estabelecimento de parcerias com diversas empresas e entidades (PD)</i> <i>A escola tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (PD)</i> <i>Eficácia na divulgação das informações por parte dos coordenadores de departamento (PD)</i> <i>Ponto de encontro, saídas de emergências no caso de incêndios, tremor de terra (PND)</i> 		

Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
4.1	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de mais formação para o pessoal não docente Estabelecimento de mais parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente e proceder à sua divulgação 	Grelha AA Questionários Assistentes Técnicos Questionários Outro PND
4.2	<ul style="list-style-type: none"> Demonstração de maior recetividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher e proceder à sua divulgação 	Questionários PD Questionários Assistentes Técnicos
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação das apreciações dos pedidos de requisição de materiais/serviços Realização, de forma adequada, do aprovisionamento de recursos de desgaste rápido 	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Informação ao pessoal não docente acerca da gestão dos recursos financeiros disponíveis 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação do orçamento de despesa da escola aos coordenadores de departamento através do presidente do conselho da comunidade educativa 	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Garantia de serviços de informação acessíveis a todo o pessoal não docente 	Questionários Assistentes Técnicos
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Adequação dos recursos tecnológicos e das aplicações informáticas às necessidades do pessoal docente e não docente 	Questionários PD e PND
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Realização de ações de sensibilização para os alunos sobre a necessidade de preservar e manter a higiene e segurança dos espaços 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Adequação da gestão das instalações, espaços e equipamentos às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Adequação das salas de aula às atividades letivas 	

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none">• <i>O aprovisionamento de recursos de desgaste rápido não é feito de forma adequada (PD)</i>• <i>Aquisição de mais projetores para as salas de aula (PD)</i>• <i>Recuperar o edifício a fim de melhorar as condições das salas de aula (PD)</i>• <i>Melhorar o equipamento dos laboratórios (quer em número quer em atualização) (PD)</i>• <i>Apetrechamento de todas as salas com equipamentos necessários a uma lecionação mais eficaz e moderna (PD)</i>• <i>O coordenador deveria ter conhecimento do orçamento a gerir (PD)</i>• <i>Melhoria das instalações físicas e dos recursos materiais (PD)</i>• <i>Melhorar a velocidade da Internet (PD)</i>• <i>Ter parcerias com outras escolas e instituições de diferentes fins (PND)</i>• <i>Mais e melhor informação, a todos os níveis e uma maior intercomunicabilidade (PND)</i>• <i>Melhoria da rede informática (PND)</i>• <i>Computadores para todos os sectores (PND)</i>• <i>Formações de relações humanas no trabalho (PND)</i>		

3.5.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS

Conceito do Critério

Como a instituição educativa concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:

- apoiar a sua estratégia;
- satisfazer as necessidades e expectativas dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação;
- gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;

5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os Alunos/Encarregados de Educação;

5.3 Inovar os processos envolvendo os Alunos/Encarregados de Educação.

Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none">• As reuniões quinzenais de grupo disciplinar estão integradas no horário.• Os grupos disciplinares reveem periodicamente a aplicação adequada dos critérios de avaliação.	Grelha AA (atas das reuniões de grupo; documento sobre a avaliação dos alunos) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">• O pessoal docente ajusta as metodologias e as estratégias de ensino aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar.	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">• O pessoal docente que desempenha cargos em estruturas intermédias articula-se de forma a responder às necessidades de organização e orientação da comunidade educativa.	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos assistentes operacionais considera que o conselho executivo define um plano anual de trabalho em articulação com o chefe de pessoal. 	Questionários Assistentes Operacionais
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Verifica-se disponibilidade de apoios educativos. A maioria do pessoal docente considera que o conselho executivo, em articulação com os órgãos competentes, faz a gestão e avaliação dos apoios educativos. Os alunos que apresentam dificuldades beneficiam de apoios na escola. 	Grelha AA (relatórios dos apoios; relatório do coordenador de apoios para exame nacional; atas dos CT; síntese dos relatórios de apoios; mapas de apoio) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> As atividades extracurriculares contribuem para a melhoria das performances dos alunos (comportamento, autoestima, socialização, responsabilidade, aproveitamento, etc.). 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> O diretor de turma promove o acompanhamento dos pais/encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem. 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria do pessoal docente consegue manter um bom clima de trabalho nas aulas de substituição. 	
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente informa os alunos sobre os critérios de avaliação que utiliza. 	Questionários Outro PND
<ul style="list-style-type: none"> O conselho executivo, em articulação com o chefe do pessoal não docente, estabelece prioridades de melhoria para superar dificuldades. 		
5.3	<ul style="list-style-type: none"> Os professores que lecionam a mesma disciplina reúnem para acordar metodologias e estratégias ajustadas à realidade escolar. 	Questionários PD
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões de grupo disciplinar de forma periódica de forma a garantir a exequibilidade do processo de ensino aprendizagem a todos os alunos da escola (PD) Ajustamento de processos, critérios em grupo disciplinar (PD) Os DT esforçam-se por facilitar todo o processo, em particular nos cursos CEF e Profissionais (PD) O diretor de turma promove o acompanhamento dos pais/encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem (PD) Atividades curriculares muito bem organizadas, constituem o que há de melhor na escola e na região (PD) 		



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Boa organização no que concerne aos apoios educativos (PD)</i>• <i>Informação aos alunos sobre o processo de ensino/aprendizagem (PD)</i>• <i>Boa comunicação entre professores da mesma disciplina (PD)</i>• <i>Informo os alunos sobre os critérios de avaliação que utilizo (PD)</i>	

Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação das aulas de substituição Análise do contributo das aulas de substituição para a melhoria dos resultados escolares dos alunos 	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Melhor aproveitamento das reuniões de grupo 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Clarificação dos procedimentos a adotar perante situações de perturbação da sala de aula 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Informação do conselho executivo aos assistentes técnicos sobre a definição de um plano anual de trabalho, em articulação com o chefe de pessoal 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do modelo do relatório dos clubes com vista à recolha de informação sobre o desenvolvimento global dos alunos 	Grelha AA
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Maior envolvimento dos encarregados de educação na vida escolar 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do modelo do relatório dos clubes com vista à recolha de informação sobre o desenvolvimento global dos alunos 	
5.3	<ul style="list-style-type: none"> Informação do conselho executivo aos assistentes técnicos sobre o estabelecimento de prioridades de melhoria para superar dificuldades, em articulação com o chefe do pessoal não docente 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Identificação e análise de formas de superar dificuldades que surgem na organização do trabalho do pessoal não docente 	Questionários Assistentes Técnicos
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Aulas de substituição só as planeadas antecipadamente e por um professor da mesma disciplina ou de outra disciplina mas professor da turma (PD)</i> <i>Substituir a filosofia das aulas de substituição - desta maneira não funciona (PD)</i> <i>Divulgação dos efeitos positivos das aulas de substituição (PD)</i> <i>Procedimentos perante mau comportamento na sala de aula (PD)</i> <i>Mais e melhor cooperação (PND)</i> 		

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

Conceito do Critério

O que a instituição educativa está a alcançar relativamente aos seus Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Conceito dos Subcritérios (SC)

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação através de:

6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação;

6.2 Indicadores das medidas orientadas para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none">Existe um documento que define a avaliação dos alunos nas diferentes disciplinas.	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal docente conhece o grau de satisfação dos alunos relativamente às suas práticas pedagógicas.	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">Existe segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola.	
	<ul style="list-style-type: none">Os alunos são atendidos pelos professores sempre que procuram resolver algum problema.	
	<ul style="list-style-type: none">Existe uma boa relação entre os alunos e o pessoal não docente.O conselho executivo preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos.	Grelha AA (objetivos do SIADAP e observação direta) Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos manifestam-se satisfeitos com os horários e a qualidade da prestação dos serviços da escola (biblioteca, secretaria, bar, reprografia, etc.). 	Questionários Outro PND
	<ul style="list-style-type: none"> A página Web da escola está bem organizada e é apelativa. 	Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> Os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens dos alunos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma boa relação entre os professores e os alunos. 	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> O comportamento dos alunos nas aulas de substituição é semelhante ao de outras aulas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos considera que o delegado de turma ajuda a resolver conflitos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> O uso das tecnologias de informação e comunicação nas aulas facilita a aquisição de conhecimentos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos são bem atendidos no gabinete de apoio ao aluno. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se à vontade para apresentar questões aos seus professores. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se seguros na escola. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos sentem-se tratados com justiça e equidade. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os alunos estão satisfeitos com os métodos de ensino praticados na escola (exposição das matérias, tempo para resolver exercícios na sala de aula, esclarecimento de dúvidas, trabalho autónomo, etc.). 	
<ul style="list-style-type: none"> Os professores esclarecem os alunos sobre as classificações atribuídas. 		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Os trabalhos de grupo (dentro e fora da sala de aula) contribuem para a melhoria da aprendizagem dos alunos. 	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos alunos sente-se bem representado pelos representantes no conselho de comunidade educativa. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade dos professores e dos funcionários. 	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> As atividades de enriquecimento curricular/apoios educativos são importantes para o reforço das aprendizagens dos alunos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões com o diretor de turma são úteis. 	
	<ul style="list-style-type: none"> A escola proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pelo diretor de turma. 	
	<ul style="list-style-type: none"> O ensino ministrado corresponde às expectativas dos pais/encarregados de educação. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com os professores do seu educando. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação recomendariam a escola a outras famílias/amigos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação acompanham as atividades escolares do seu educando. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Os pais/encarregados de educação procuram informar-se regularmente sobre a situação escolar do seu educando. 	
	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos pais/encarregados de educação sabe onde consultar os documentos estruturantes da escola. 	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica-se uma melhoria na divulgação de informação. • A escola apresenta meios eficazes de divulgação das informações necessárias aos alunos e pais/encarregados de educação. 	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> • A escola disponibiliza um Serviço de Psicologia. 	Grelha AA (horário de expediente/atendimento)
	<ul style="list-style-type: none"> • Os serviços de secretaria estão bem organizados. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Existem apoios nas várias disciplinas. • O apoio e complemento educativo oferecidos pela escola são adequados. 	Grelha AA (mapas/ horários do apoio; sumários das aulas de apoio; relatórios dos apoios) Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos alunos considera que a escola promove uma educação para a saúde. 	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> • A escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Os diretores de turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • A escola colabora com os pais/encarregados de educação para evitar que os alunos falem às aulas. 	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> • A escola preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • A orientação escolar e educacional oferecida pela escola é adequada. 	
<ul style="list-style-type: none"> • As metodologias de ensino adotadas pelo pessoal docente contribuem para a obtenção de bons resultados por parte dos alunos. 		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none">Os pais/encarregados de educação consideram importante que exista uma associação de pais/encarregados de educação na escola.	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none">Existe segurança na escola.	
	<ul style="list-style-type: none">Os alunos são incentivados pelos professores a trabalhar para ter bons resultados.	
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><i>Os alunos são atendidos pelos professores sempre que procuram resolver algum problema (PD)</i><i>Os meios de divulgação das informações aos pais (PD)</i><i>Meios de comunicação adequados entre a escola e alunos/encarregados de educação (PD)</i><i>Os serviços de secretaria parecem estar em boa organização (PND)</i><i>O sentimento que tenho é que grosso modo a maioria dos alunos/encarregados de educação estão satisfeitos com a escola (PND)</i>		

Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação da segurança à entrada e saída da escola 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do contributo das estratégias de ensino (recurso às tecnologias de informação e comunicação, ao trabalho de casa e ao trabalho de grupo na sala de aula) na aprendizagem dos alunos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do papel do delegado de turma e esclarecer as suas competências 	
	<ul style="list-style-type: none"> Maior contribuição dos alunos para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola 	Questionários PD e PND
	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria da planificação dos apoios educativos de forma a corresponderem às dificuldades manifestadas pelos alunos 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Informação aos assistentes técnicos sobre a satisfação dos alunos com os horários e a qualidade da prestação dos serviços da escola 	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> Informação aos alunos sobre a atuação da escola perante situações de bullying 	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> Realização de mais visitas de estudo 	
	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria dos equipamentos da escola 	
<ul style="list-style-type: none"> Informação aos alunos sobre a atuação dos seus representantes no conselho da comunidade educativa 		
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação das aulas de apoio 	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> Maior eficácia das estruturas de apoio aos problemas de indisciplina 	Questionários PD

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> • Informação aos alunos sobre a disponibilidade do serviço de psicologia e orientação (SPO) 	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação dos alunos para a requisição de livros na biblioteca da escola 	
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maior envolvimento dos alunos na conservação dos espaços e dos equipamentos (PD)</i> • <i>Melhorar o apoio aos alunos nalgumas disciplinas (PD)</i> • <i>Os apoios educativos devem ser planificados de forma a corresponderem às dificuldades manifestadas pelos alunos (PD)</i> • <i>Os processos disciplinares deviam ser mais céleres (PD)</i> • <i>Os responsáveis pela comissão da indisciplina devem ser mais ativos e práticos (PD)</i> • <i>A equipa criada para a resolução da indisciplina deve apresentar continuamente a sua atividade (PD)</i> • <i>Deviam de ser programadas mais visitas de estudo na minha opinião, falo por experiência própria e não me recordo de uma única visita de estudo feita aqui na escola (Alunos)</i> • <i>Deviam ser realizadas mais visitas de estudo no âmbito das disciplinas (Alunos)</i> • <i>Deveriam ser realizadas mais visitas de estudo para se integrar os conhecimentos adquiridos nas mesmas na matéria estudada (Alunos)</i> • <i>Melhorar os equipamentos desportivos e aumentar os recursos audiovisuais (Alunos)</i> • <i>Os equipamentos informáticos estão um pouco desatualizados, bem como determinados materiais de Educação Física (Alunos)</i> • <i>Não tenho conhecimento do serviço de psicologia e orientação da escola (Alunos)</i> • <i>Mostrar mais informação visível nos corredores da escola sobre a prática do serviço de psicologia e orientação (Alunos)</i> • <i>Palestras para incentivar os alunos a lerem mais (Alunos)</i> • <i>Não requisito porque quando tento fazer-lo não têm material suficiente e os livros já foram todos requisitados (Alunos)</i> 		

3.5.3.7. CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Conceito do Critério

O grau de satisfação do Pessoal Docente e não Docente.

Conceito dos Subcritérios (SC)

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas através de:

7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;

7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.

Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none">O conselho executivo apresenta uma disponibilidade constante.A maioria do pessoal docente considera que pode dar a sua opinião e é ouvido.	Grelha AA (atas das reuniões de grupo e CP; disponibilidade constante dos membros do CE) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">A maioria do pessoal docente considera que o ambiente de trabalho no grupo disciplinar é cordial e existe espírito de colaboração e de entreatajuda.	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal docente sabe como fazer chegar aos seus representantes no conselho de comunidade educativa as suas opiniões sobre os assuntos a discutir e as decisões a tomar.	
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal não docente gosta de trabalhar na escola.	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none">A maioria do pessoal não docente revela tolerância nas relações interpessoais.	
	<ul style="list-style-type: none">O pessoal não docente sente-se apoiado e respeitado.	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"> O conselho executivo reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente. 	Questionários Outro PND
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Existem de aulas de substituição e possibilidade de permuta e reposição de aulas. A escola estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo do pessoal docente e atenuar os seus efeitos. 	Grelha AA (aulas de substituição; permutas de aulas; reposição de aulas) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> O pessoal docente contribui para a melhoria da imagem da escola. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Os assistentes operacionais mostram disponibilidade para colaborar com os docentes. 	
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <i>Apesar de a nossa escola ser grande, os docentes sentem-se bem acolhidos e as relações humanas são, no geral, agradáveis (PD)</i> <i>A boa articulação entre docentes e não docentes (PD)</i> <i>Contribuição dos docentes para a melhoria da imagem da escola (PD)</i> <i>Existência de permutas de aulas entre os professores do conselho de turma evitando prejuízo para os alunos (PD)</i> <i>O ambiente de trabalho no meu grupo disciplinar é cordial e existe espírito de colaboração e de ajuda mútua (PD)</i> <i>Colaboração dos assistentes operacionais (PD)</i> <i>O pessoal não docente faz o melhor que pode (PND)</i> 		

Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none">Promoção de mais formação para o pessoal não docente no âmbito das relações interpessoais	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none">Reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal não docente, pelo conselho executivo	Questionários Assistentes Técnicos
7.2	<ul style="list-style-type: none">Aumento do número de assistentes operacionais	Questionários PND
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"><i>Deveria haver maior tolerância nas relações interpessoais (PND)</i><i>Mais e maior comunicabilidade a nível geral (PND)</i><i>Aumentar o número de funcionários, dado ao número de alunos (PND)</i>		

3.5.3.8. CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE

Conceito do Critério

O grau de intervenção da instituição educativa na comunidade local e regional.

Conceito dos Subcritérios (SC)

Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

8.1 Perceções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.

Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.1	<ul style="list-style-type: none">• Verifica-se uma melhoria do site da escola.• A página Web da escola está bem organizada e é apelativa.	Grelha AA (site da escola) Questionários PD
8.2	<ul style="list-style-type: none">• A escola desenvolve projetos de índole lúdica e cultural, fora do horário letivo.	Questionários PD
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none">• <i>Página web apelativa (PD)</i>• <i>Página web intuitiva e informativa (PD)</i>• <i>A escola tem uma boa imagem na sociedade (PD)</i>• <i>Projetos culturais variados e adequados (PD)</i>• <i>A escola desenvolve projetos de índole lúdica e cultural, fora do horário letivo (PD)</i>		

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
8.2	<ul style="list-style-type: none">Avaliação da relevância dos projetos propostos	Grelha AA
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<i>Nada a assinalar</i>		

3.5.3.9. CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE

Conceito do Critério

Os resultados alcançados pela instituição educativa face aos objetivos delineados no Projeto Educativo.

Conceito dos Subcritérios (SC)

O cumprimento dos objetivos definidos pela instituição educativa em relação a:

9.1 Resultados externos;

9.2 Resultados internos.

Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"> A escola tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos. 	Grelha AA (projeto de autoavaliação da escola; PE; RI; documentos da Coordenação de Ano e dos serviços administrativos; relatório do SIADAP) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> Existe diversidade na oferta educativa da escola. 	Grelha AA (diversificação de cursos e apoios educativos) Questionários PD Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Os apoios educativos contribuem positivamente para o sucesso dos alunos. 	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> A escola tem conseguido diminuir os casos de indisciplina. 	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Outro PND



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none">• <i>Eficácia dos processos (PD)</i>• <i>Os apoios educativos (PD)</i>• <i>A oferta educativa da escola é variada e apropriada (PD)</i>		

Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none">• Divulgação do plano de emergência e realização de simulacros	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação dos resultados dos apoios educativos na aprendizagem dos alunos	
	<ul style="list-style-type: none">• Realizar o observatório de ensino e aprendizagem nas disciplinas sujeitas a exame nacional	
	<ul style="list-style-type: none">• Realizar o observatório de ensino e aprendizagem nas disciplinas sujeitas a exame nacional	
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<i>Nada a assinalar</i>		

4. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESJM

As escolas têm hoje, mais que nunca, de dar resposta aos desafios de um mundo em permanente mudança. A autoavaliação é uma das estratégias mais úteis para o desenvolvimento da escola, ao regular o seu funcionamento, com o objetivo da melhoria e qualidade dos seus serviços.

A escola deve persistir em ciclos consecutivos de avaliação interna, até existir autossustentabilidade, através da implementação periódica de um processo de autoavaliação.

Quanto à participação no processo de autoavaliação, a comparação da taxa de adesão dos vários grupos no preenchimento dos questionários é muito importante, uma vez que permite compreender os desvios entre as percentagens obtidas nos dois momentos de autoavaliação:

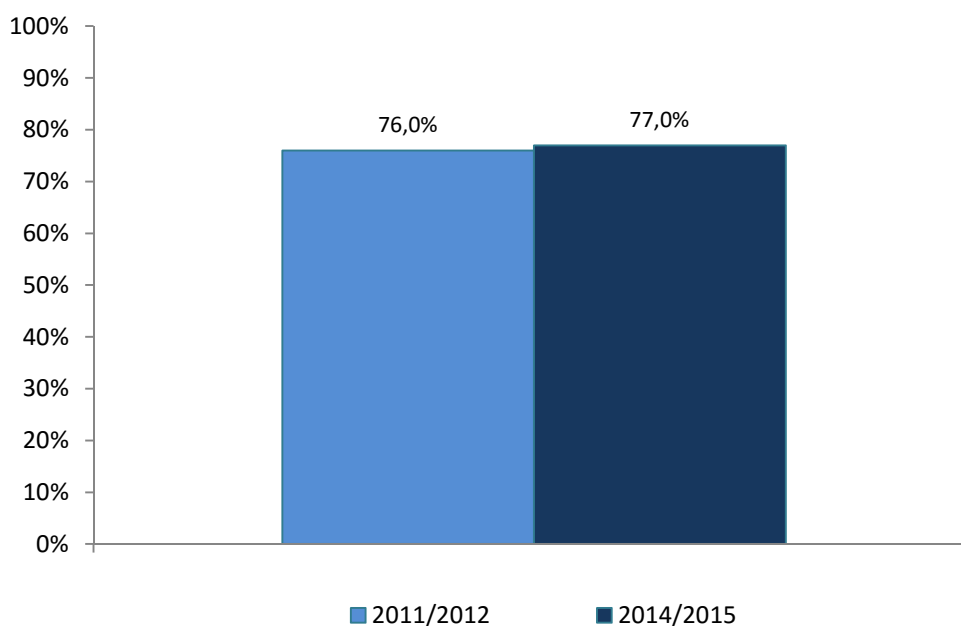


Gráfico 16 – Taxa de adesão do PD

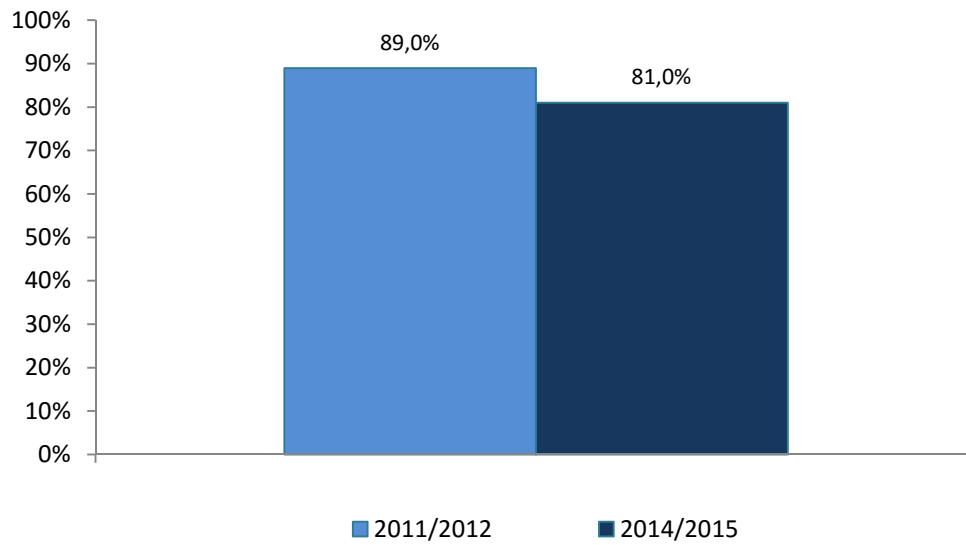


Gráfico 17 – Taxa de adesão do PND

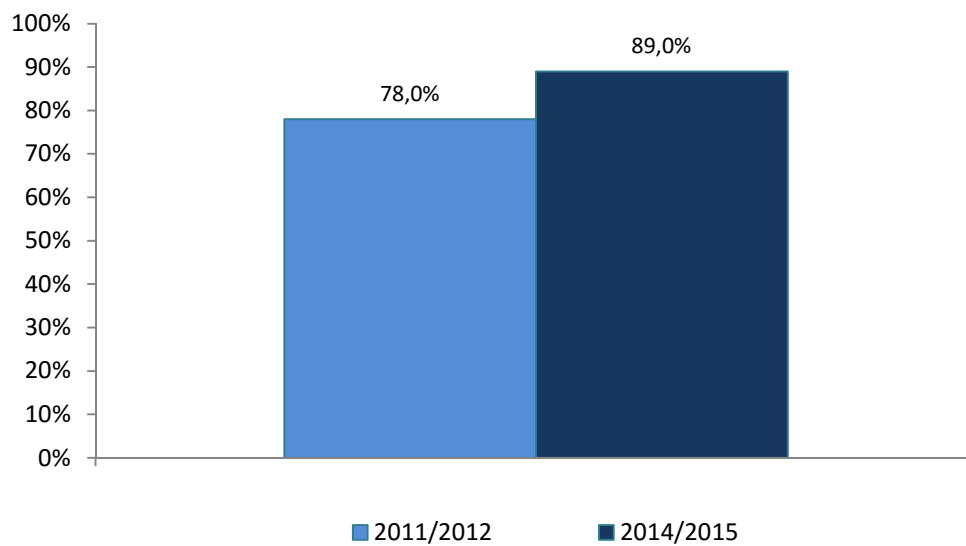


Gráfico 18 – Taxa de adesão dos alunos

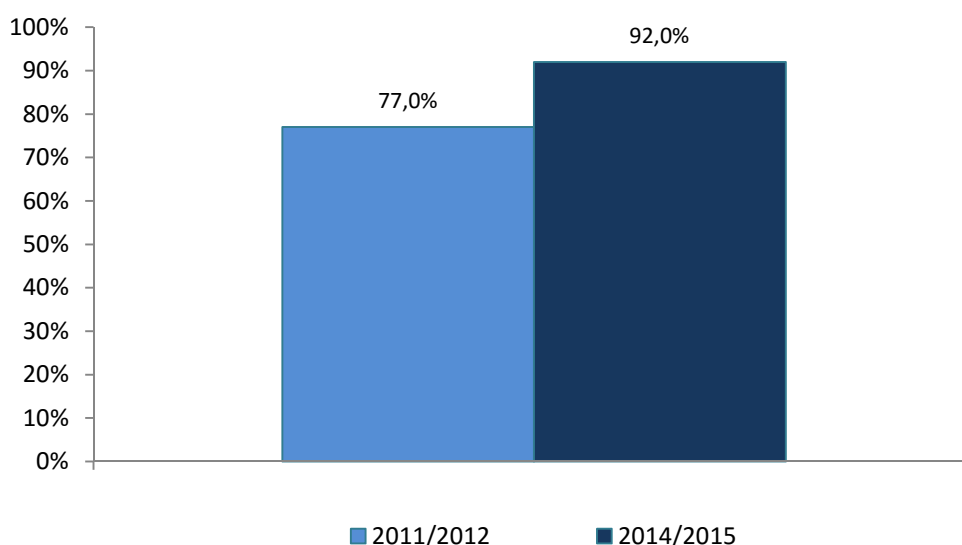


Gráfico 19 – Taxa de adesão dos EE

A leitura dos gráficos permite verificar que existiu pequena diminuição da participação do pessoal não docente no segundo momento de autoavaliação e uma maior participação dos restantes grupos.

A comparação dos resultados obtidos nos dois momentos de autoavaliação (2011/2012 e 2014/2015) permite chegar a algumas conclusões sobre a evolução da perceção dos diferentes elementos da comunidade educativa e a evolução da avaliação da EAA relativamente aos vários critérios da CAF:

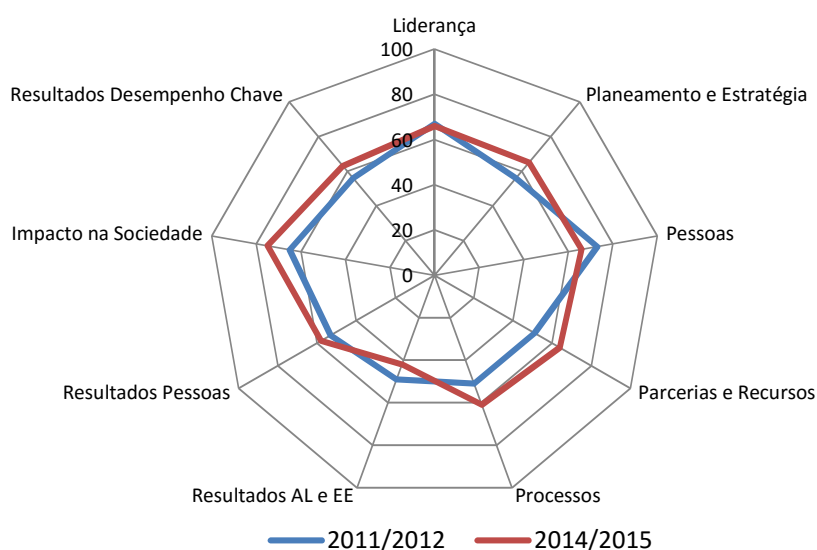


Gráfico 20 – Evolução através da grelha de autoavaliação da escola

Da análise do *gráfico 20* regista-se uma evolução muito positiva em determinados critérios da CAF, especialmente no *Planeamento e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos e Impacto na Sociedade*. No entanto, regista-se uma involução nos critérios relativos à *Gestão de Pessoal e Resultados orientados para os cidadãos clientes*, principalmente devido à falta de evidências sobre práticas e resultados.

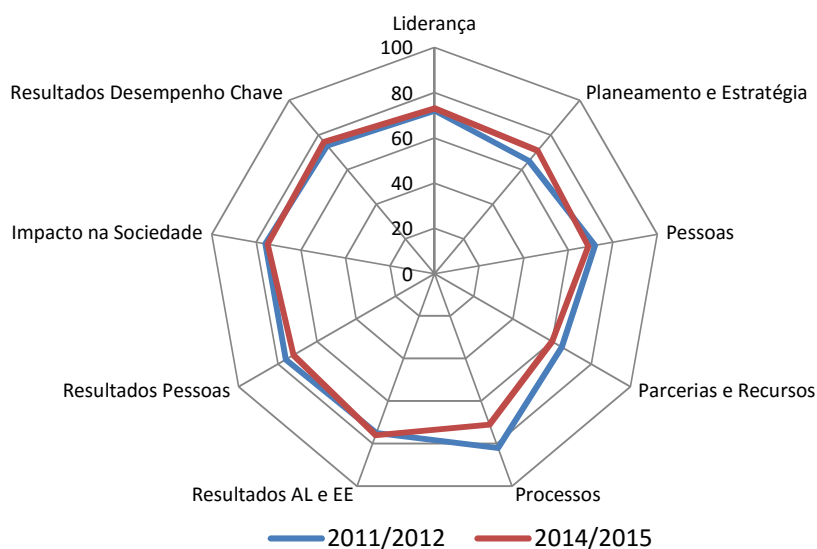


Gráfico 21 – Evolução CAF através dos questionários da escola

Da visão de conjunto sobre a opinião da comunidade educativa, ressaltam as pontuações positivas em determinados critérios da CAF, especialmente no *Planeamento e Estratégia*. Contudo, verifica-se o inverso para o critério relativo aos *Processos* principalmente devido ao maior número de indicadores diferenciados que foram avaliados pelos professores no segundo momento de autoavaliação.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente processo de autoavaliação verificou-se uma excelente participação da comunidade educativa, principalmente dos Pais/Encarregados de Educação. No entanto, continua a ser fundamental sensibilizar o Pessoal Docente para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

Os resultados dos questionários foram muito positivos, com destaque para os Pais/Encarregados de Educação.

A EAA foi precisa na identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Concluiu-se que é necessário efetuar ajustamentos/alterações de práticas de acordo com a avaliação para obter melhores resultados. Adicionalmente, a falta de registos sistematizados de evidências necessárias para dar resposta aos vários critérios, justificou, em certa medida, as médias baixas em determinados critérios.

Importa salientar que existiu, com frequência, uma correspondência entre a opinião dos inquiridos e a avaliação da EAA.

Na sua globalidade, os resultados esperados das ações de melhoria da primeira autoavaliação foram alcançados.

As ações de melhoria a implementar futuramente pela ESJM devem centrar-se nos objetivos educativos expressos no Projeto Educativo. O presente relatório de autoavaliação – tal como o futuro projeto de ações de melhoria - deve ser assumido como um instrumento de gestão por parte do conselho executivo, propondo metas e ações que visem a melhoria do desempenho da escola.

Bibliografia

Clímaco, M. C. (2005). Avaliação de Sistemas de Educação, *Universidade Aberta*, Lisboa 2005

Conselho Nacional da Educação – Ministério da Educação (2002): *Qualidade e Avaliação da Educação*, julho de 2002, Lisboa

DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): *Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, março 2007, Lisboa

DGAEP (2012) Estrutura Comum de Avaliação (CAF Educação): *Estrutura Comum de Avaliação adaptada ao sector da Educação*, janeiro 2012, Lisboa

ALAIZ, Vítor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição - *Autoavaliação de escolas – Pensar e Praticar*, Edições ASA, 1.ª edição, Porto, 2003

Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro, Diário da República — I Série - A, N.º 294 — 20 de dezembro de 2002

Portaria nº 245/2014 de 23 de dezembro