

# Diagnóstico Organizacional

## Relatório de autoavaliação 2011/2012



### **Equipa de autoavaliação:**

Ana Isabel Freitas, Ana Isabel Marques da Silva, Ana Maria Ferreira Noite, Ângela Borges, Ângela Pinto, Graça Vieira, Maria do Carmo Trindade Rocha, Patrícia Alexandra Dinis, Sónia Patrícia Câmara Gomes, Vanda França

### **Consultoria externa:**

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

Funchal, junho de 2012

MMA © 2011

## Índice

Índice de Siglas.....	4
Índice de Figuras .....	5
Índice de Gráficos.....	6
Índice de Tabelas.....	7
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 .....	10
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação .....	10
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.....	23
3.5.1. <i>Enquadramento</i> .....	23
3.5.2. <i>Análise quantitativa</i> .....	23
3.5.2.1. <i>Grelha de Autoavaliação</i> .....	23
3.5.2.2. <i>Questionários</i> .....	24
3.5.2.2.1. <i>Taxa de adesão</i> .....	25
3.5.2.2.2. <i>Resultados dos questionários do pessoal docente da escola</i> .....	25
3.5.2.2.3. <i>Resultados dos questionários do pessoal não docente</i> .....	28
3.5.2.2.4. <i>Resultados dos questionários dos alunos</i> .....	31
3.5.2.2.5. <i>Resultados dos questionários dos pais/encarregados de educação</i> .....	33
3.5.2.2.6. <i>Resultados globais dos questionários</i> .....	35
3.5.3. <i>Análise qualitativa</i> .....	35
3.5.3.1. <i>CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA</i> .....	37
3.5.3.2. <i>CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</i> .....	40
3.5.3.3. <i>CRITÉRIO 3 – PESSOAS</i> .....	42



3.5.3.4.	<i>CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS</i> .....	45
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> .....	51
3.5.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i> .....	57
3.5.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i> .....	59
3.5.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i> .....	61
3.6.	Conclusões e recomendações .....	63
	Bibliografia .....	64



## Índice de Siglas

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 Opiniões

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

PAE – Plano Anual de Escola

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 – Consultor externo.....	9
Figura 2 – Estrutura CAF.....	12
Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação.....	14
Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação .....	14
Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação .....	16
Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND .....	17
Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação .....	18
Figura 8 – Conceitos chave da GAA .....	20
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios.....	21
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados .....	21



## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados da GAA da escola .....	23
Gráfico 2 – Taxa de adesão da escola .....	25
Gráfico 3 – Caracterização etária do PD da escola .....	25
Gráfico 4 – Antiguidade do PD na escola .....	26
Gráfico 5 – Caracterização do género do PD da escola .....	26
Gráfico 6 – Habilitações académicas do PD da escola.....	27
Gráfico 7 – Médias das classificações do PD da escola por critério .....	27
Gráfico 8 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD da escola.....	28
Gráfico 9 – Caracterização etária do PND da escola .....	28
Gráfico 10 – Antiguidade do PND da escola.....	29
Gráfico 11 – Caracterização do género do PND da escola .....	29
Gráfico 12 – Categoria profissional do PND da escola .....	29
Gráfico 13 – Médias das classificações do PND da escola por critério.....	30
Gráfico 14 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND da escola .....	30
Gráfico 15 – Caracterização do género dos alunos da escola .....	31
Gráfico 16 – Distribuição dos alunos por ano .....	31
Gráfico 17 – Médias das classificações dos alunos da escola.....	32
Gráfico 18 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos.....	32
Gráfico 19 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação da escola.....	33
Gráfico 20 – Distribuição dos pais/encarregados de educação da escola por ano do seu educando.....	33
Gráfico 21 – Médias das classificações dos pais/encarregados de educação da escola .....	34
Gráfico 22 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos pais/encarregados de educação .....	34



Gráfico 23 – Médias das classificações globais dos questionários da escola por critério ..... 35

## *Índice de Tabelas*

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 ..... 37

Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 ..... 39

Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 ..... 40

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 ..... 41

Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 ..... 42

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 ..... 44

Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 ..... 45

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 ..... 50

Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 ..... 51

Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 ..... 55

Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 ..... 57

Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 ..... 58

Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 ..... 59

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 ..... 60

Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 ..... 61

Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9 ..... 62

## 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 de ensino e a obrigatoriedade de prestação de contas são algumas das razões para, nos dias de hoje, serem temas de atenção no mundo da Educação.

Assumem notável destaque as recomendações do Conselho da União Europeia e do Parlamento Europeu em 2001, referindo 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 torna-se obrigatória, reconhecendo a importância deste mecanismo de regulação na melhoria do desempenho das organizações escolares (Clímaco, 2005).

Mais do que gerir a qualidade, as organizações escolares devem pautar-se pela gestão global da qualidade. Nesta ótica, a qualidade nunca poderá ser um fim, mas apenas um meio de caminhar para a melhoria contínua e para práticas de excelência. Assim, a autoavaliação deve ser um instrumento indispensável à promoção da qualidade educativa e de 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 têm vindo a reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação.

A pressão legalista e o interesse efetivo das organizações escolares em querer melhorar a qualidade do seu serviço, levaram as escolas a adotarem diferentes ferramentas de autoavaliação e a solicitarem o apoio de agentes externos com conhecimento e experiência em matéria de autoavaliação. O papel do consultor externo/amigo crítico centra-se nas funções de apoio e assessoria, auxiliando as equipas de autoavaliação a identificar as suas



necessidades e problemas e a refletir criticamente as suas práticas, tal como apresenta a *figura 1*.

## AMIGO CRÍTICO

### Consultor externo (apoio e assessoria)

- Organiza/orienta o processo de autoavaliação;
- Dá formação aos elementos da Equipa de Autoavaliação;
- Em conjunto com a Equipa de Autoavaliação, define a estratégia a seguir para a implementação do processo;
- Disponibiliza todos os documentos necessários para a autoavaliação (listagem de indicadores, grelha(s) de autoavaliação, entre outros);
- Contribui com relatos de experiências de autoavaliação de outras escolas;
- Faz o tratamento estatístico dos questionários e analisa os resultados;
- Realiza as sessões de sensibilização;
- Elabora o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de autoavaliação;
- Entre outros.

Figura 1 – Consultor externo

## 1.2. A autoavaliação nas organizações escolares

A autoavaliação destina-se a analisar e descrever o estado atual do sistema, apoiar as decisões sobre esse diagnóstico e 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 <sup>1</sup>

A Escola Secundária Jaime Moniz (ESJM) insere-se no centro da Funchal, na freguesia de Santa Maria Maior.

Historicamente, o Liceu do Funchal foi criado em 1836 e mais tarde passou a designar-se de "Jaime Moniz". Em 1980 o Liceu passou a denominar-se Escola Secundária de Jaime Moniz.

Os alunos são provenientes de quase todas as freguesias da Região Autónoma da Madeira, principalmente do concelho do Funchal. É uma escola vocacionada para a lecionação de cursos orientados para o ensino superior. No entanto, de acordo com o seu lema "Qualidade, Tradição e Inovação", uma das suas grandes preocupações é oferecer à comunidade uma oferta curricular diversificada e adequada à população local.

De facto, a oferta é variada, constituída por cursos Científico-Humanísticos, Tecnológicos, Educação e Formação de Jovens e Educação e Formação de Adultos.

No presente ano letivo, o número de alunos, distribuídos por todas as valências escolares é de 2608. A escola é constituída por 264 professores e por 93 funcionários.

## 3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESJM

### 3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é constituída por elementos representativos dos setores da comunidade educativa da ESJM. O objetivo é criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspetiva exata e detalhada quanto possível da escola. A equipa inclui representantes de professores, funcionários, alunos e encarregados de educação.

No presente ano letivo a ESJM estabeleceu uma parceria com uma consultoria externa que tem assumido funções de formação, validação e acompanhamento do processo de autoavaliação.

---

<sup>1</sup> A caracterização da escola foi baseada no seu Projeto Educativo e Plano Anual de Escola

A EAA, formada em janeiro de 2012, é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da EAA
  - Maria do Carmo Trindade Rocha
- Conselho Executivo
  - Ana Isabel Freitas
- Representantes do Pessoal docente (PD)
  - Ana Isabel Marques da Silva
  - Ângela Borges
  - Graça Vieira
  - Patrícia Alexandra Dinis
- Representantes do Pessoal não docente (PND)
  - Ana Maria Ferreira Noite (Assistente Técnico)
  - Sónia Patrícia Câmara Gomes (Assistente Operacional)
- Representantes dos alunos
  - Ângela Pinto
- Representantes dos Encarregados de Educação (EE)
  - 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 de excelência que abarque um conjunto de critérios que permita fazer uma análise global, sistemática e regular da organização escolar.

Uma das áreas de intervenção/metabolos do PE da ESJM é a avaliação, com destaque para o desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação e de avaliação contínua e participada com o objetivo de melhorar os resultados escolares dos seus alunos.

Assim, no presente ano letivo a ESJM iniciou um novo ciclo de autoavaliação através do modelo internacionalmente denominado de CAF (*Common Assessment Framework*) que consiste numa importante ferramenta de autoavaliação promovida e reconhecida pela Comunidade Europeia.

Em Portugal, a CAF recebeu a designação de *Estrutura Comum de Avaliação* e é reconhecida internacionalmente como metodologia de gestão da qualidade e da melhoria, concebida no ano 2000 a partir de um trabalho realizado em cooperação com a European Foundation for Quality Management (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 em que as caixas identificam os nove critérios agrupados por Meios (5) e Resultados (4), que a organização deve ter em conta na avaliação:

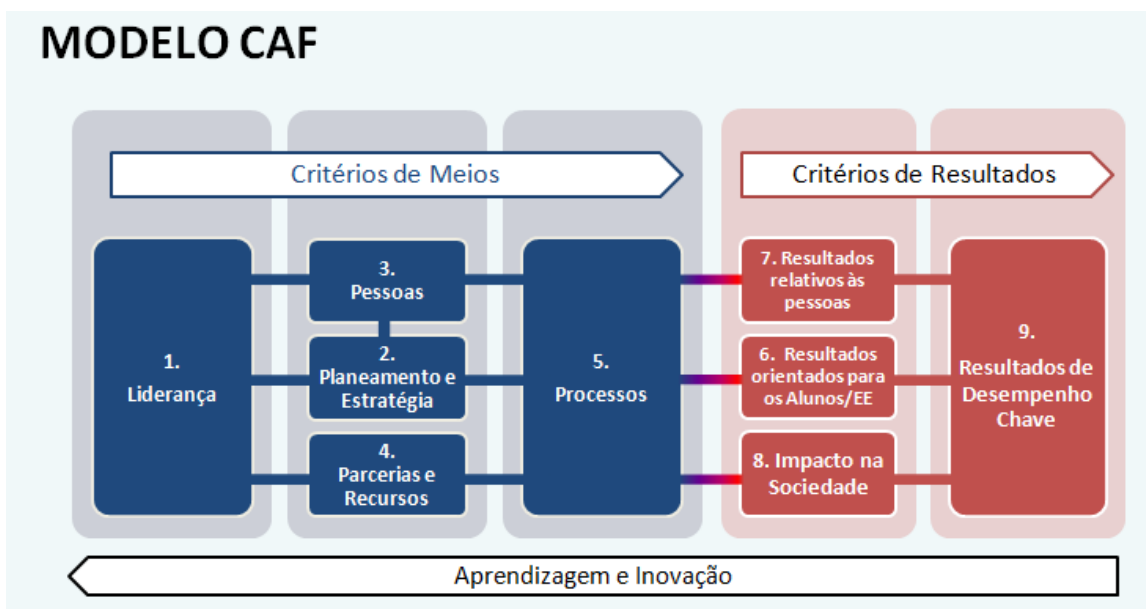


Figura 2 – Estrutura CAF

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, com base na 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 do que se faz bem, pontos fortes e oportunidade de melhoria, permitindo ao conselho executivo delinear e redefinir novas orientações estratégicas.

Além disso, a CAF respeita e aceita outros modelos, permitindo a articulação com pólos que desenvolvem outros processos avaliativos.

Com este processo a ESJM pretende avaliar as suas práticas de desempenho com especial incidência no processo de ensino e aprendizagem, com o objetivo de apoiar as decisões a tomar pelos diferentes atores educativos, no sentido de garantir a concretização da missão do Projeto Educativo, em particular a prestação de um ensino de qualidade. Adicionalmente, pretende informar a comunidade onde a escola se encontra inserida relativamente à dinâmica que a norteia e sobre a qual são colocadas determinadas expectativas.

### 3.3. Etapas do processo de autoavaliação

O processo de autoavaliação impõe um planeamento adequado do mesmo, ao ritmo possível da organização escolar e em função dos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

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

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:

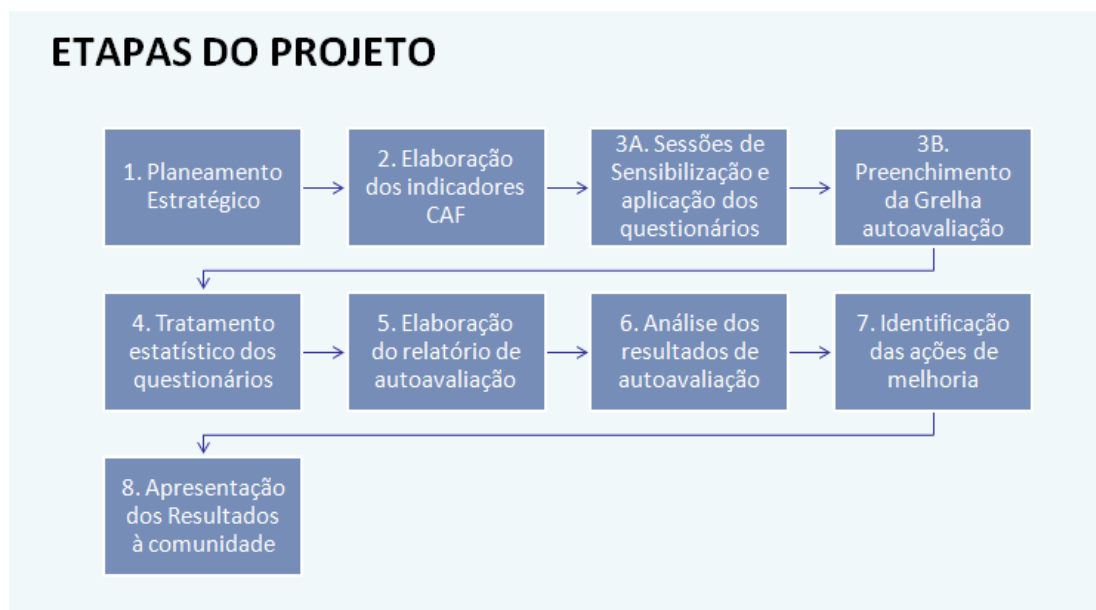


Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação

O cronograma da autoavaliação estabelecido para este ano foi o seguinte:

Etapas	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Set.
1. Formação e preenchimento do Planejamento Estratégico da Autoavaliação de 2011/2012	x							
2. Formação CAF e elaboração dos indicadores de autoavaliação	x	x	x					
3. Sessões Sensibilização à comunidade e aplicação questionários				x				
4. Formação e preenchimento da Grelha de autoavaliação				x	x			
5. Tratamento estatístico dos questionários					x			
6. Elaboração do relatório de autoavaliação						x		
7. Entrega do relatório e análise dos resultados e formação de seleção das ações de melhoria							x	
8. Apresentação Resultados e ações de melhoria à comunidade								x

Figura 4 – Cronograma do processo de autoavaliação

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

- a) A primeira reunião da EAA com a consultoria externa teve lugar no dia 13 de janeiro, onde foi apresentado e discutido o planejamento estratégico da autoavaliação (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros) e foi dada a formação à EAA sobre o modelo CAF;

- b) A EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação de janeiro a fevereiro;
- c) No dia 11 de abril a consultoria externa deu formação à EAA sobre o preenchimento da grelha de autoavaliação (GAA);
- d) A consultoria externa, juntamente com a EAA, realizou as sessões de sensibilização ao PD e PND nos dias 11 e 12 de abril, sobre o preenchimento dos questionários e a importância da participação responsável de todos os intervenientes;
- e) Os inquiridos (PD, PND, Alunos, Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de duas semanas;
- f) A EAA preencheu a GAA (cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências) de abril a maio;
- g) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões) fez a análise dos resultados dos questionários durante a primeira semana de junho;
- h) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de junho.

### 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 pressupôs 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 5*:

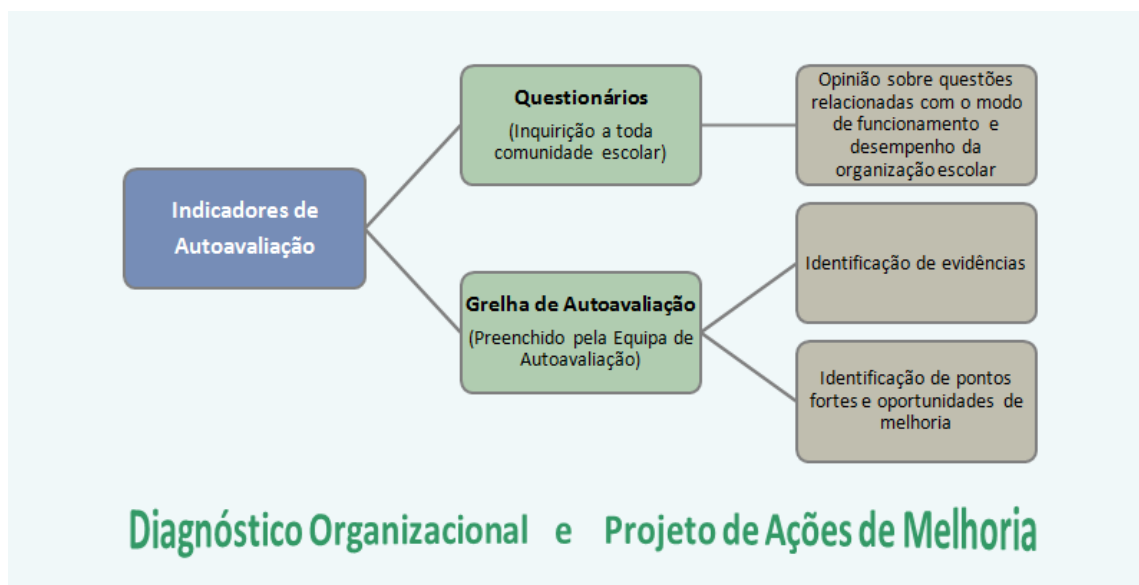


Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação

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

### 3.4.2. Questionários

Após a definição dos indicadores de autoavaliação, a EAA forneceu à consultoria externa o número de alunos, pais/encarregados de educação, PD e PND da escola.

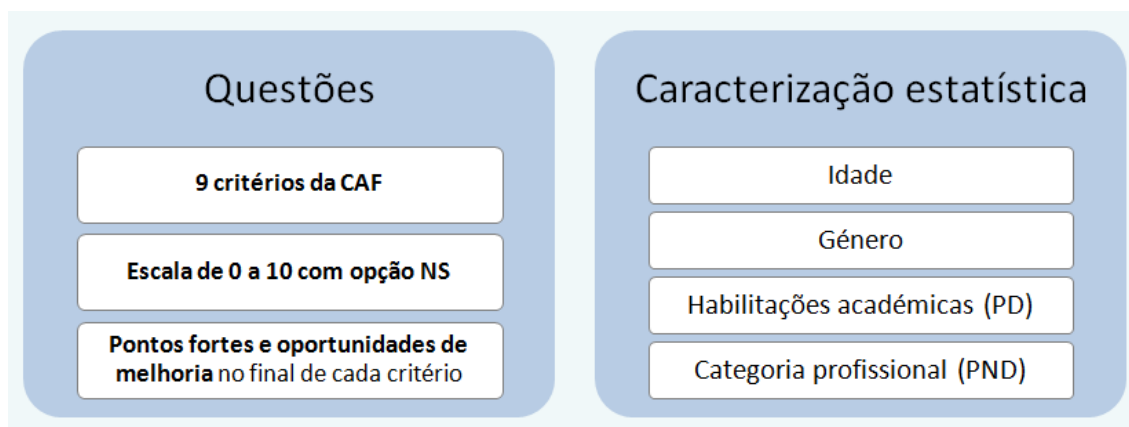
A EAA decidiu aplicar os questionários ao universo do PD e PND. Relativamente aos alunos e pais/encarregados de educação aplicaram-se os questionários a uma amostra representativa do seu universo (considerado o total de alunos por ano e turma) utilizando o método de amostragem casual, aleatória simples.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

Foram elaborados vários tipos de questionários de acordo com o público-alvo (PD, PND, alunos e EE da escola).



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 PND da escola tinham a seguinte estrutura (*figura 6*):



**Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND**

Os questionários incidiram sobre os 9 critérios da CAF (avaliação abrangente da organização), com perguntas fechadas onde 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, género, entre outros).

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

As respostas aos questionários foram facultativas, anónimas e confidenciais.

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários online. Para isso, realizaram-se várias sessões de sensibilização (PD e PND da escola). Os objetivos destas sessões de sensibilização foram informar de forma eficiente sobre o processo de autoavaliação, explicar o processo de inquirição (funcionalidade dos botões da plataforma, o período de inquirição, entre outros) e construir a confiança da comunidade relativamente às alterações e impacto decorrentes da autoavaliação. Nestas sessões foram distribuídos aleatoriamente os códigos com a hiperligação de acesso aos questionários online para o PD e PND, além da informação do período que os respondentes teriam para responder ao questionário (a EAA tinha disponíveis dez códigos extra para o PD, em caso de extravio).

Adicionalmente, o período de inquirição e a informação sobre o processo de autoavaliação estiveram disponíveis na página web da escola.

Os respondentes podiam preencher o questionário em qualquer local desde que tivessem acesso a um computador, internet, hiperligação de acesso e o seu código.

Os questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação tinham uma estrutura diferente (figura 7):

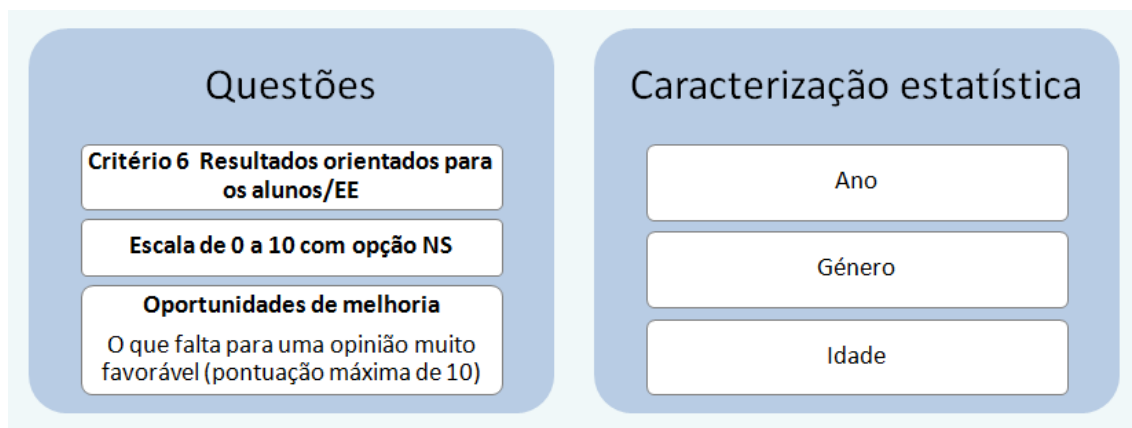


Figura 7 – Estrutura do questionário Alunos e Pais/Encarregados Educação

Os questionários incidiam sobre o critério 6 da CAF (resultados orientados para os alunos e pais/encarregados de educação), com perguntas fechadas onde o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas e perguntas abertas que requeriam uma resposta construída e escrita pelo respondente sobre as oportunidades de melhoria (o que faltava para a opinião muito favorável do respondente). Os questionários incluíam também uma área de caracterização estatística (idade, género e ano).

A escala utilizada foi uma escala ordinal com respostas sobre concordância (escala de 0 a 10 com opção de Não sabe).

As respostas aos questionários foram também facultativas, anónimas e confidenciais.

A inquirição dos alunos foi efetuada através de uma plataforma de questionários online e para os pais/encarregados de educação foi através de questionários em suporte papel.

A resposta aos questionários por parte dos alunos careceu de autorização prévia do seu encarregado de educação. Aquando da realização das reuniões de avaliação do 2º período, os

diretores de turma solicitaram aos encarregados de educação dos alunos selecionados o preenchimento da necessária autorização.

Assim, na semana da inquirição aos alunos, os códigos com a hiperligação de acesso foram distribuídos aleatoriamente e os questionários foram preenchidos numa das aulas do/a diretor/a de turma. O/A diretor/a de turma explicou resumidamente os objetivos do questionário de autoavaliação da escola e supervisionou o processo de preenchimento.

Os pais/encarregados de educação receberam os questionários em papel através do seu educando com um prazo de entrega de cerca de uma semana. O questionário continha as instruções de preenchimento e um pequeno texto explicativo sobre processo de autoavaliação e os seus objetivos.

Os questionários dos pais/encarregados de educação foram devolvidos através do seu educando e deixados nas gavetas dos diretores de turma e posteriormente entregues ao Conselho Executivo.

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 dos consultores externos e do CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião, Universidade Católica Portuguesa). Deste modo, pretendeu-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

### **3.4.3. Grelha de Autoavaliação**

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

Para o preenchimento das GAA a EAA teve de refletir sobre aquilo que existia na organização escolar em termos de meios e resultados e para isso a EAA teria de ter 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: pesquisa documental, o

conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade da escola, a observação direta, entre outros. O objetivo foi 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 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 de ter presente os seguintes conceitos fundamentais para o preenchimento da GAA:

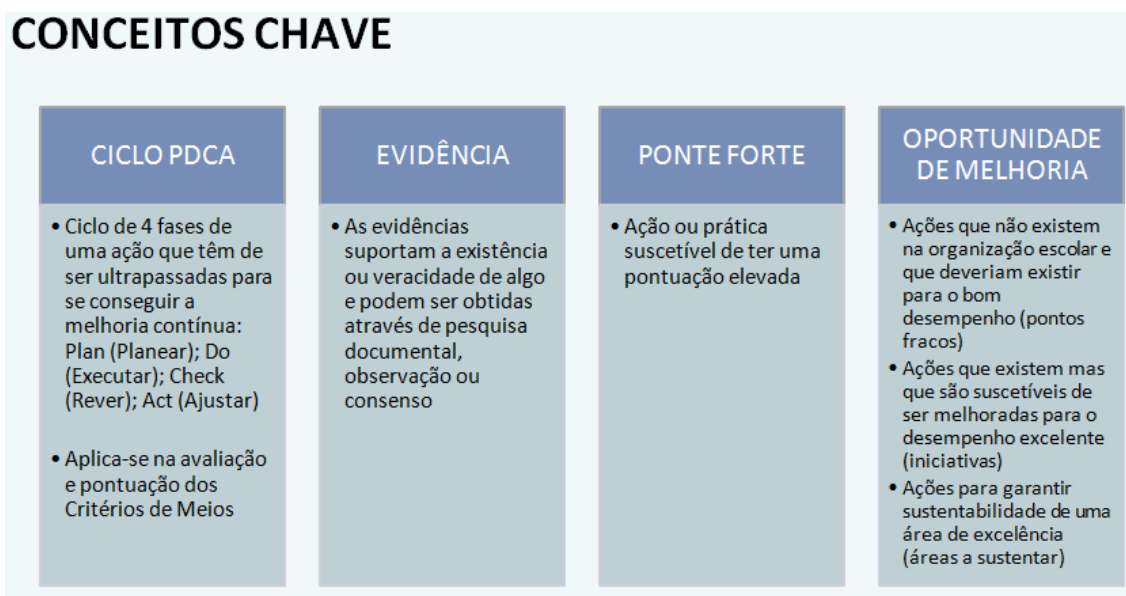


Figura 8 – Conceitos chave da GAA

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

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar	
<b>Ciclo PDCA Inexistente</b>	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; text-align: center;">Plano</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Avaliação</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Regularidade</div>
<b>P (Planear)</b>	Existem ações planeadas (ainda que informalmente)	1	
	Existem ações devidamente planeadas	2	
<b>D (Executar)</b>	As ações estão em fase de implementação	3	
	As ações estão implementadas	4	
<b>C (Rever Avaliar)</b>	Revimos/avaliámos as ações implementadas (ainda que informalmente)	5	
	Revimos/avaliámos as ações implementadas, formalmente (existe relatório, ou outro instrumento)	6	
<b>A (Ajustar)</b>	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	
<b>Ciclo PDCA Completo</b>	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 9 – Pontuação dos Critérios de Meios

Descrição	Pontuação a usar	
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0	Retrocesso
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1	
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 10 – 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 4 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 e melhorar. O resultado mais importante da autoavaliação é a reflexão, identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria e apontar caminhos para a excelência.

Adicionalmente, no Critério 9 a EAA avaliou os resultados chave da escola.

Os itens avaliados foram os seguintes:

- A percentagem de alunos (com apoio/complemento/reforço educativo) com melhoria nas avaliações às disciplinas com apoio;
- O número de faltas (justificadas e injustificadas) dos alunos;
- O número de alunos excluídos por faltas;
- O número de anulações de matrícula;
- As taxas do abandono escolar;
- As taxas de sucesso e transição escolar;
- O número de estágios para os seus alunos;
- O número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino;
- A média das classificações dos alunos nos exames nacionais;
- Os “rankings” dos exames nacionais;
- A média das classificações internas dos alunos;
- O número de encarregados de educação que contactaram o/a Diretor/a de Turma;
- O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo(a) Diretor/a de Turma ou a Escola.

## 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 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:

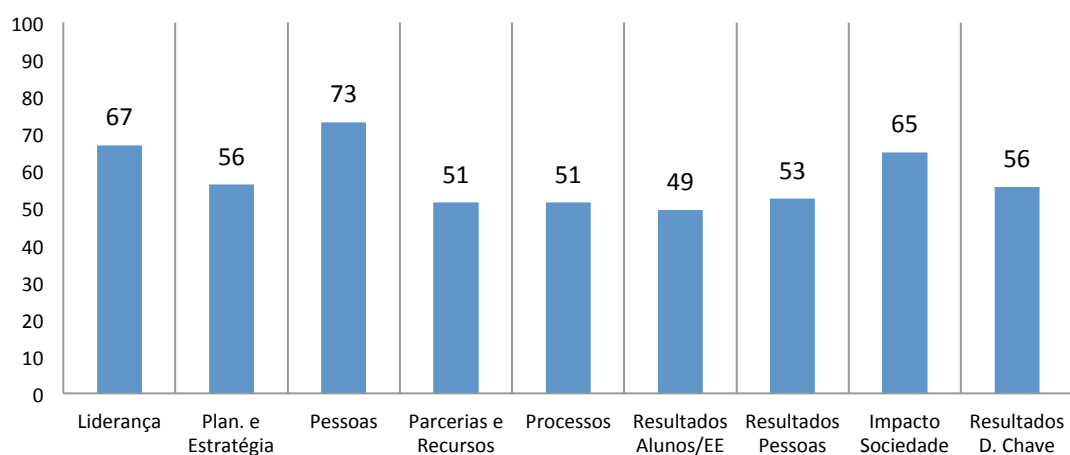


Gráfico 1 – Resultados da GAA da escola

A análise por critério da CAF permite concluir:

- A média dos critérios de meios e dos resultados é bastante similar, o que denota uma relação linear entre ambos;
- Destaca-se o *Critério 3 – Pessoas* com a média mais elevada relativamente aos restantes critérios da CAF;
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), a maioria das ações desenvolvidas pela escola estão planeadas, implementadas e avaliadas. Assim, realça-se a necessidade de ajustar as ações desenvolvidas com base na revisão/avaliação efetuadas e posteriormente progredir 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 dos resultados demonstra uma tendência de melhoria. É necessário evoluir para o patamar do progresso substancial e da excelência, sustentando os 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, possuindo cada um peso relativo no conjunto de respostas (ex.: um grupo que tenha apenas dez respostas, não terá o mesmo peso que um grupo de 100 respostas).

Adicionalmente foi efetuada uma pré-análise dos resultados obtidos através das médias e frequências de respostas. Assim, foram definidos como pontos fortes, os indicadores com valores acima da média ou da frequência de respostas. Foram considerados oportunidades de melhoria os indicadores com valores inferiores à média e reportados à especificidade de cada grupo alvo, conjugados com a frequência de respostas na escala de 0 a 40 (30%) e na opção não sabe (NS) igual ou superior a 30% (na maior parte dos casos).



### 3.5.2.2.1. Taxa de adesão

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

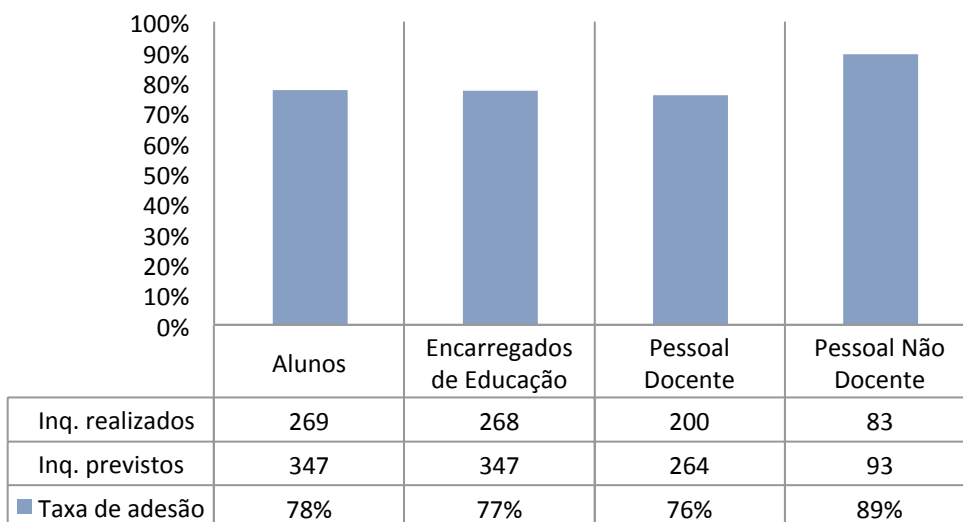


Gráfico 2 – Taxa de adesão da escola

Podemos concluir que na generalidade as taxas de adesão foram elevadas, o que evidencia empenho e vontade dos elementos da comunidade escolar em participarem no processo de autoavaliação da escola.

### 3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do pessoal docente da escola

Ao nível dos respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

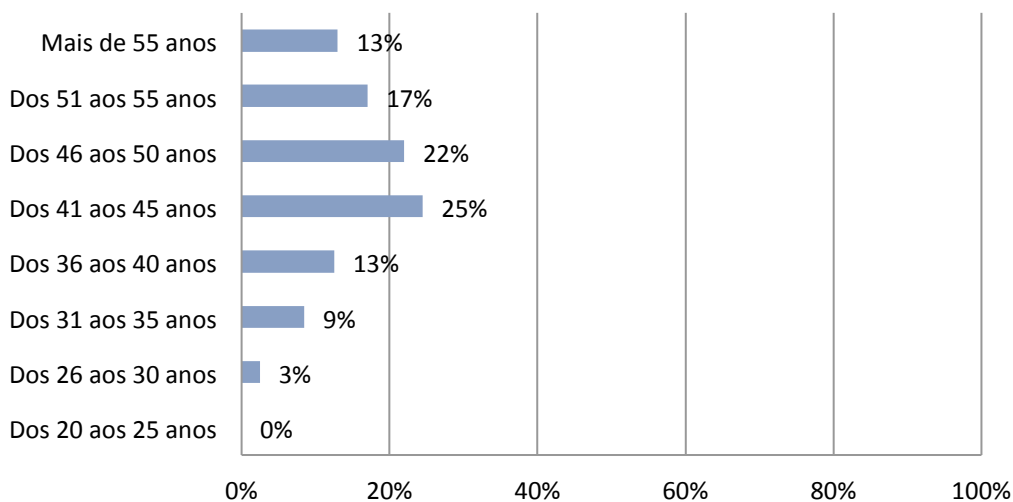


Gráfico 3 – Caracterização etária do PD da escola

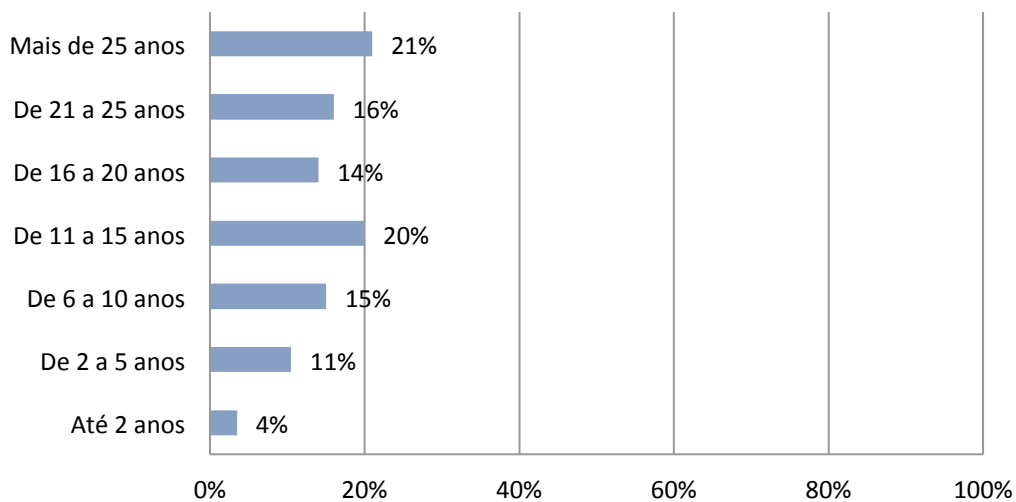


Gráfico 4 – Antiguidade do PD na escola

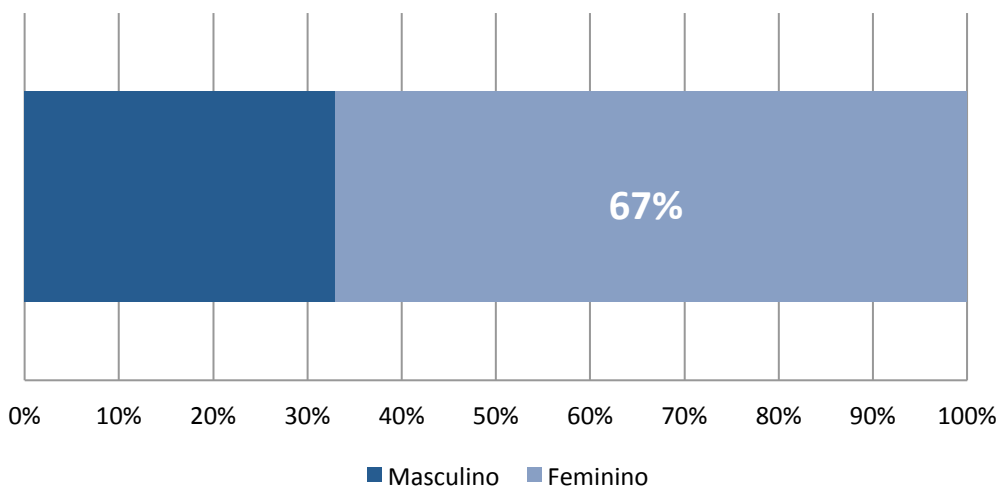


Gráfico 5 – Caracterização do género do PD da escola

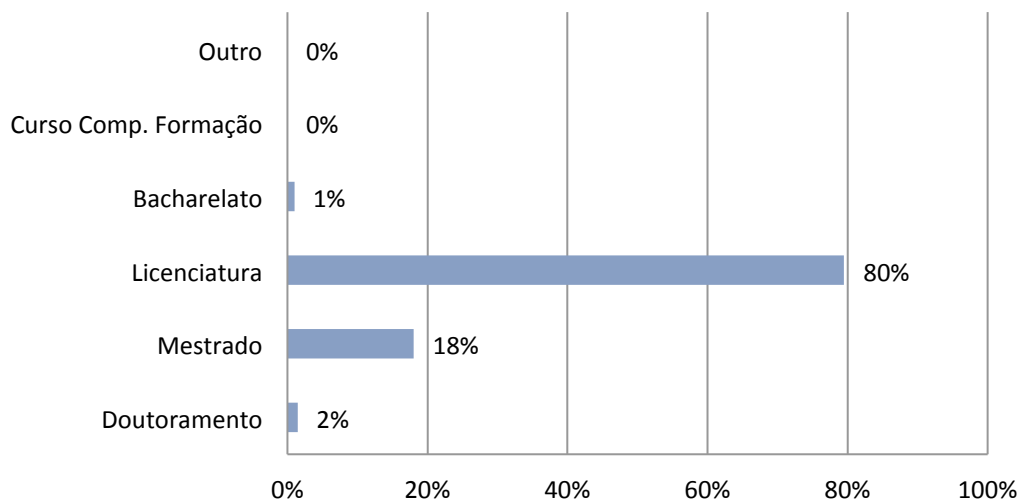


Gráfico 6 – Habilitações académicas do PD da escola

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

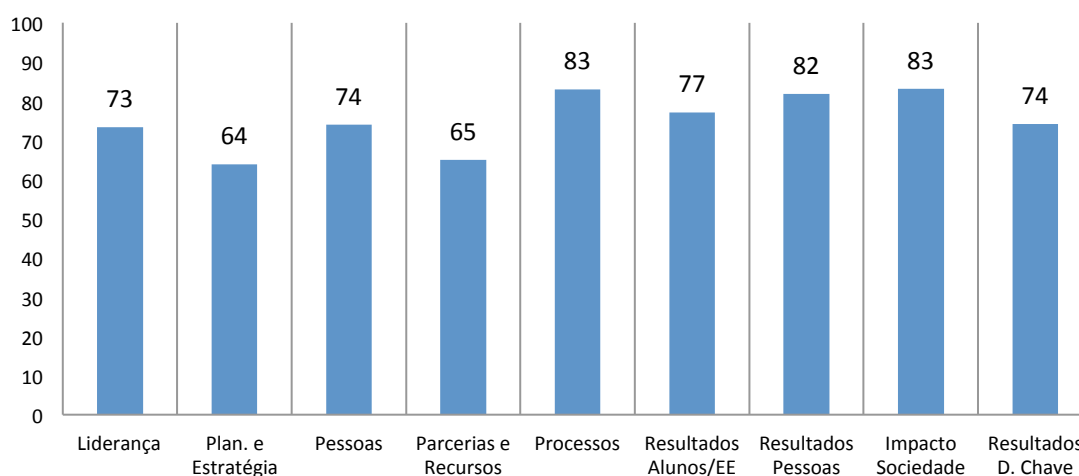
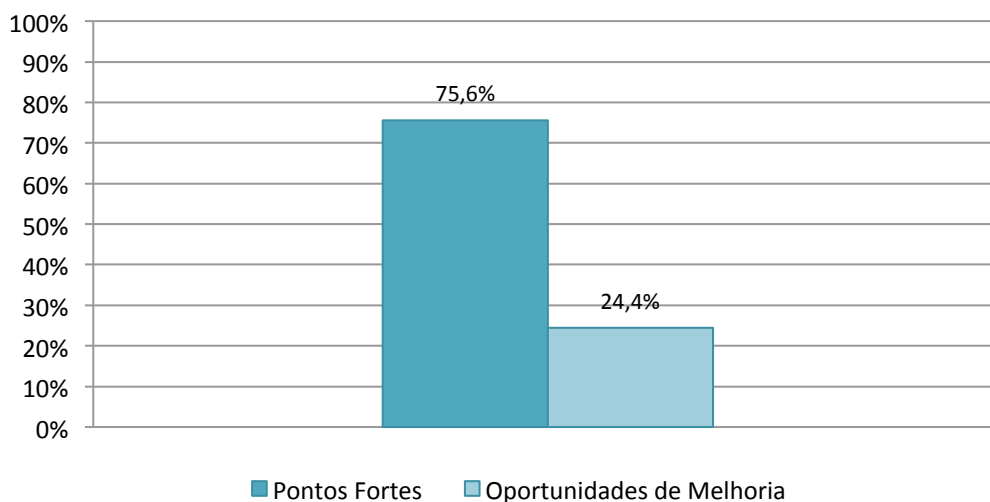


Gráfico 7 – Médias das classificações do PD da escola por critério

Da análise do *gráfico 7*, conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PD da escola, espelhado nas médias de cada critério da CAF, com destaque para os critérios de resultados.

O gráfico seguinte apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD de todos os critérios da CAF:

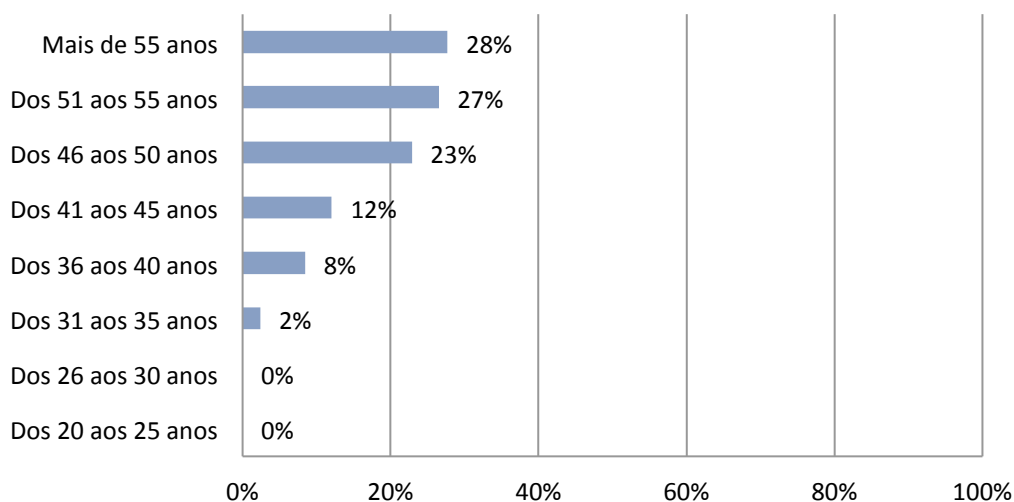


**Gráfico 8 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD da escola**

Da análise do gráfico, conclui-se que existe uma correlação entre o número de pontos fortes e oportunidades de melhoria e as médias dos diferentes critérios apresentados nos *gráficos 7*.

#### 3.5.2.2.3. Resultados dos questionários do pessoal não docente

Ao nível do PND respondente, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:



**Gráfico 9 – Caracterização etária do PND da escola**

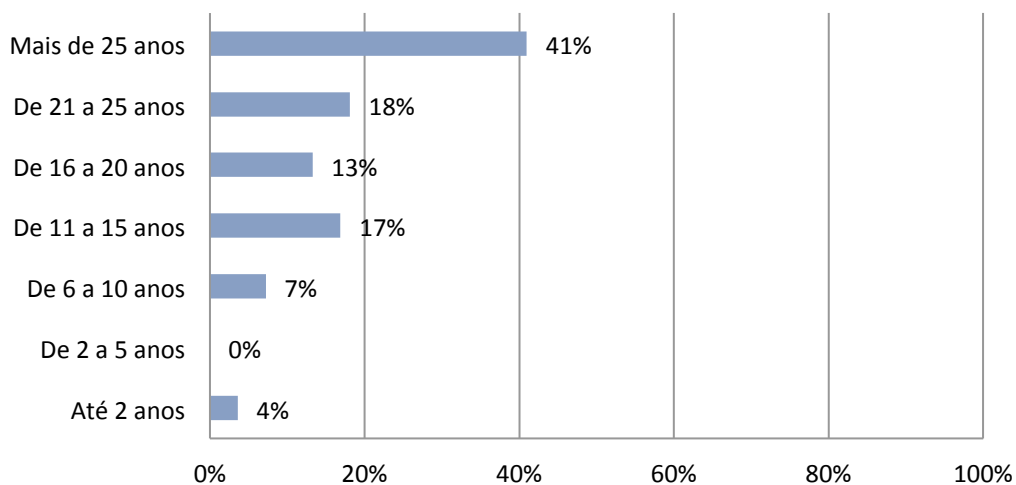


Gráfico 10 – Antiguidade do PND da escola

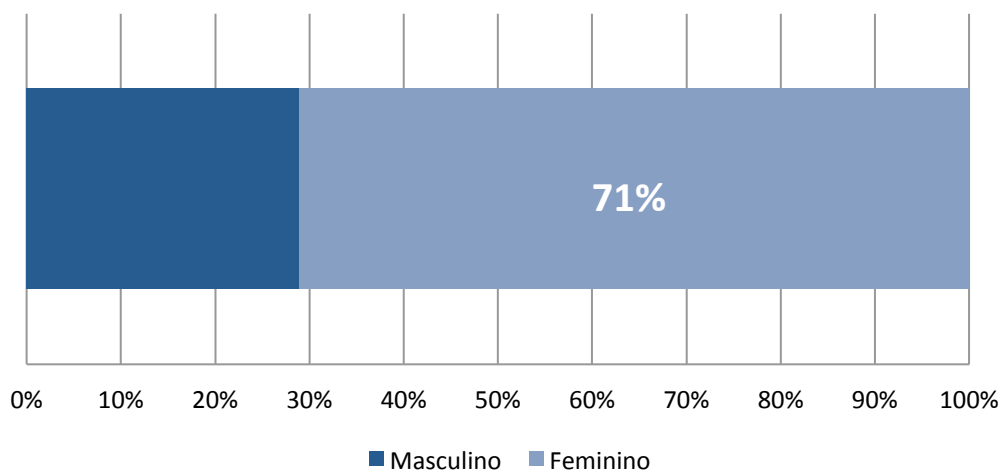


Gráfico 11 – Caracterização do género do PND da escola

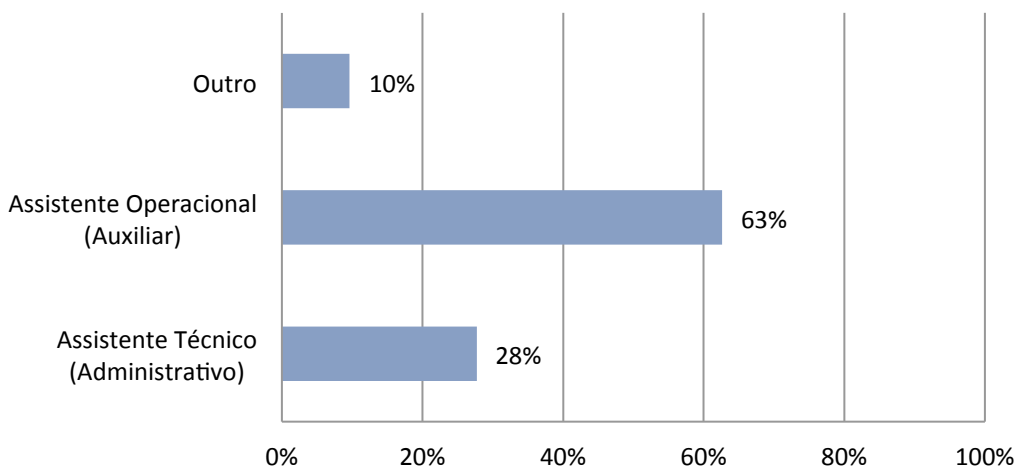
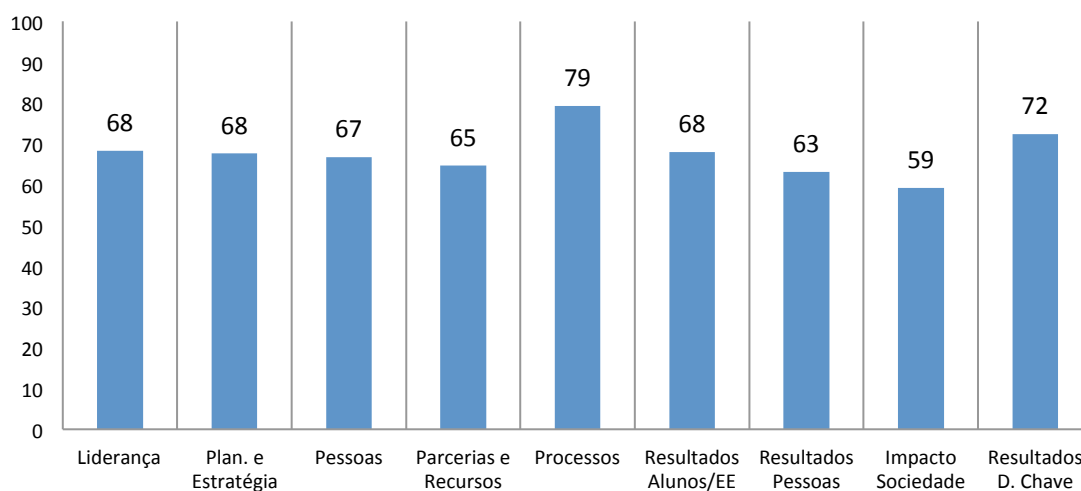


Gráfico 12 – Categoria profissional do PND da escola

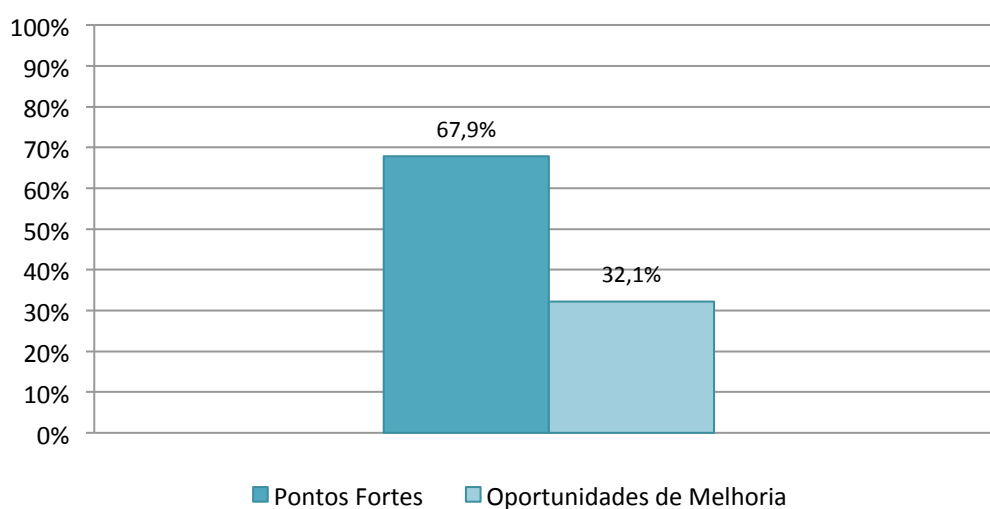
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF (*gráfico 13*):



**Gráfico 13 – Médias das classificações do PND da escola por critério**

Da análise do *gráfico 13*, conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PND, destacando-se, entre as pontuações atribuídas, o *Critérios 5 – Processos*.

O *gráfico 14* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:



**Gráfico 14 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND da escola**

Este gráfico permite concluir que o PND é o grupo que identifica mais oportunidades de melhoria. E, como iremos verificar na análise qualitativa do relatório, são os assistentes técnicos que apresentam mais oportunidades de melhoria relativamente aos restantes funcionários da escola.

#### 3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos

Ao nível dos alunos respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

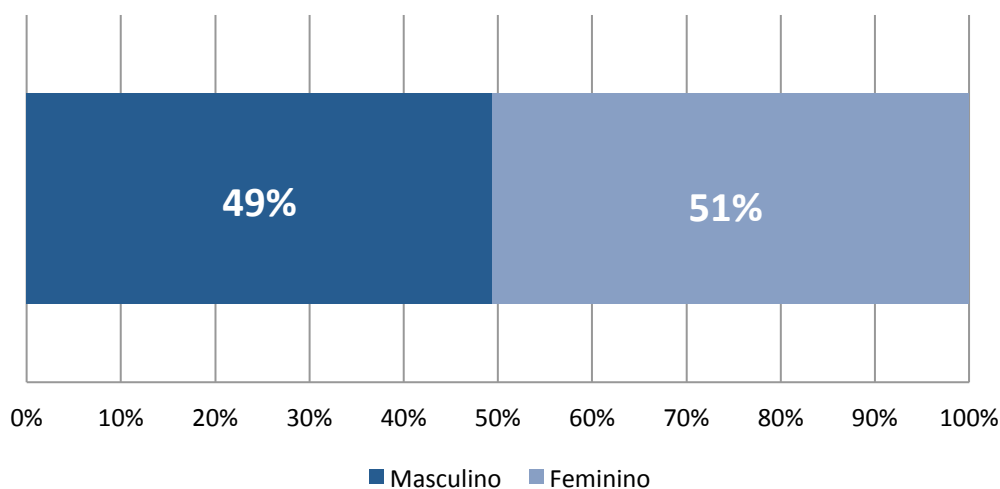


Gráfico 15 – Caracterização do género dos alunos da escola

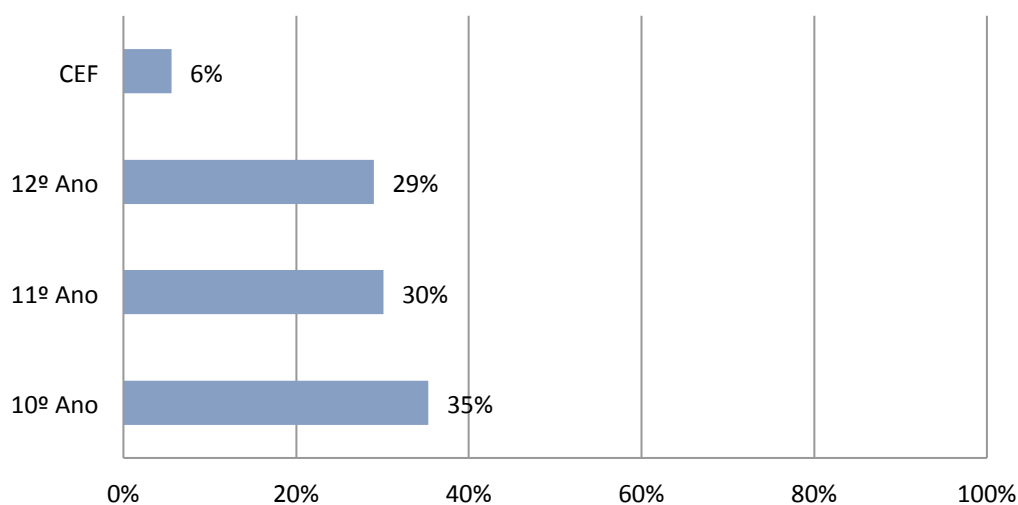


Gráfico 16 – Distribuição dos alunos por ano

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

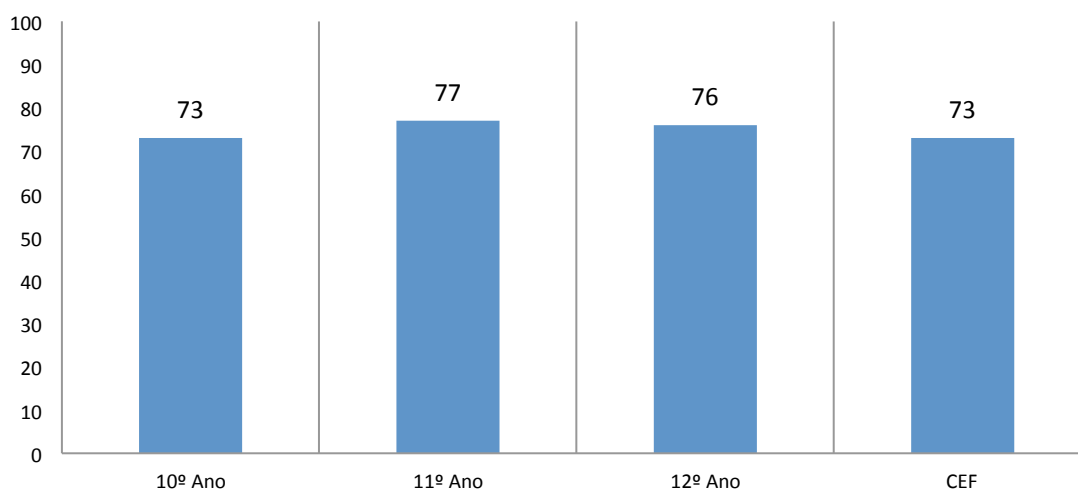


Gráfico 17 – Médias das classificações dos alunos da escola

Conclui-se da análise do *gráfico 17* que existe um elevado nível de satisfação dos alunos da escola.

O *gráfico 18* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

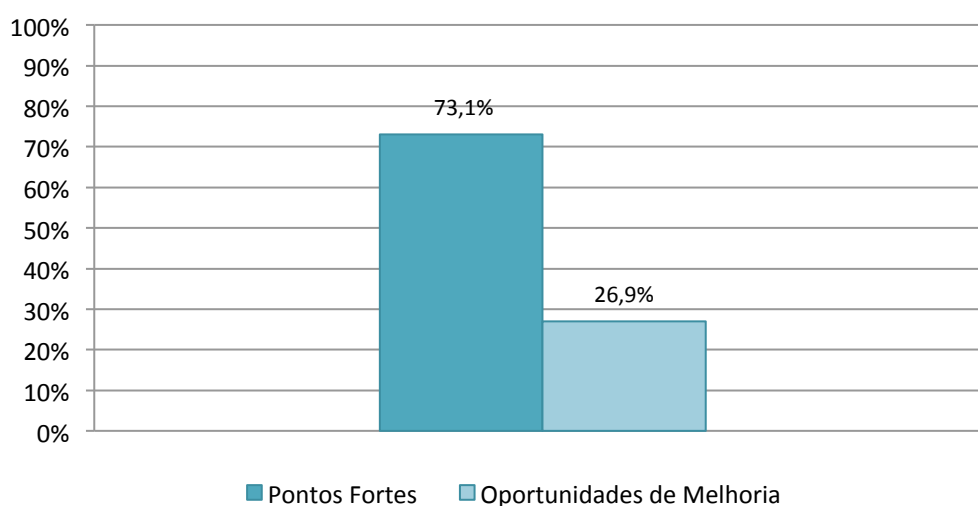


Gráfico 18 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos



Da análise do gráfico, conclui-se que existe uma correlação entre o número de pontos fortes e oportunidades de melhoria e as médias apresentadas no *gráfico 17*.

### 3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos pais/encarregados de educação

Ao nível dos pais/encarregados de educação respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística, como se pode observar nos gráficos seguintes:

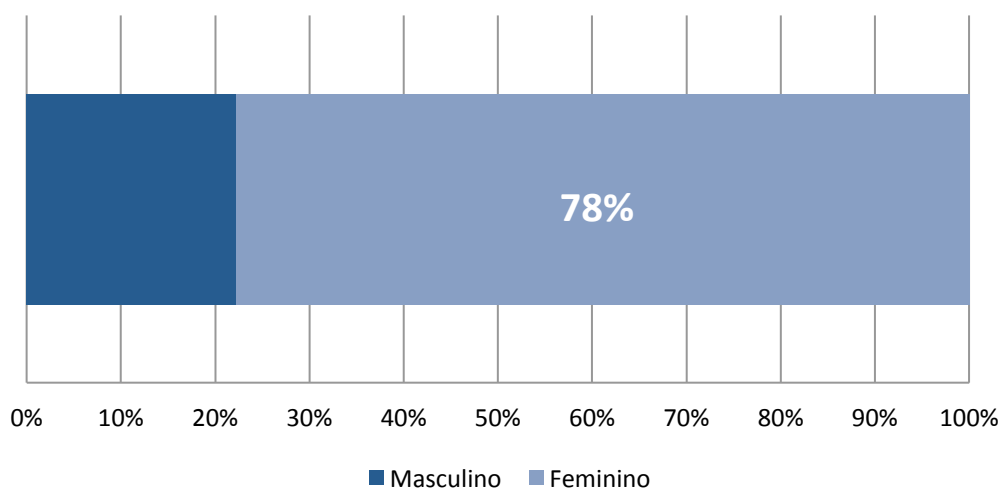


Gráfico 19 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação da escola

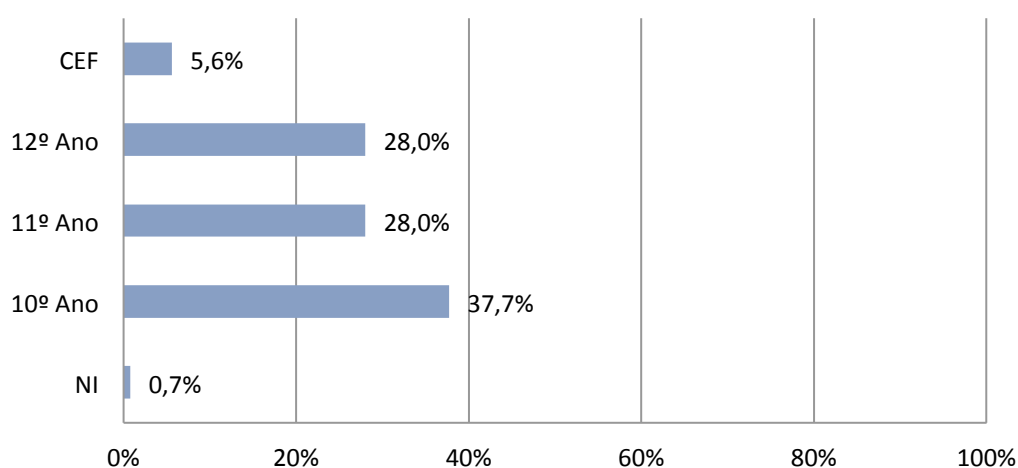
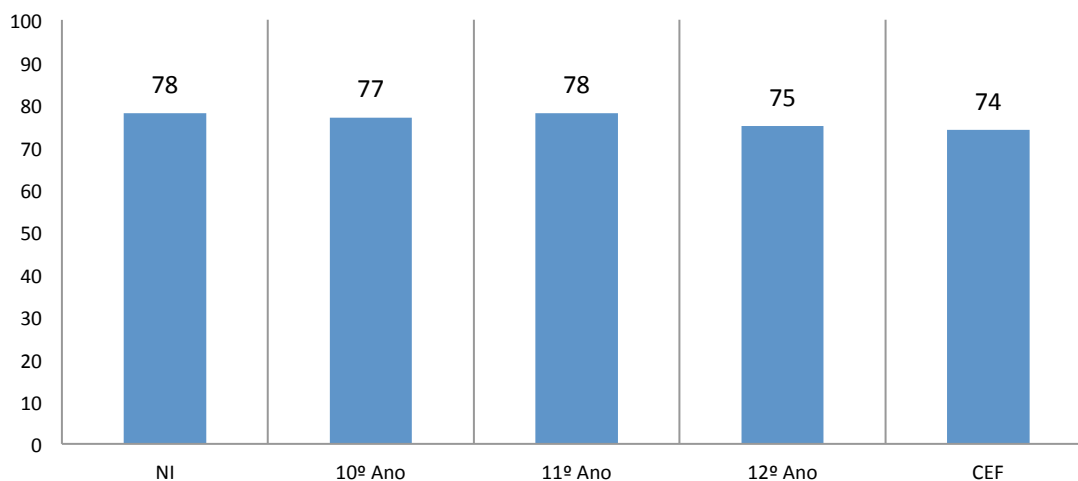


Gráfico 20 – Distribuição dos pais/encarregados de educação da escola por ano do seu educando

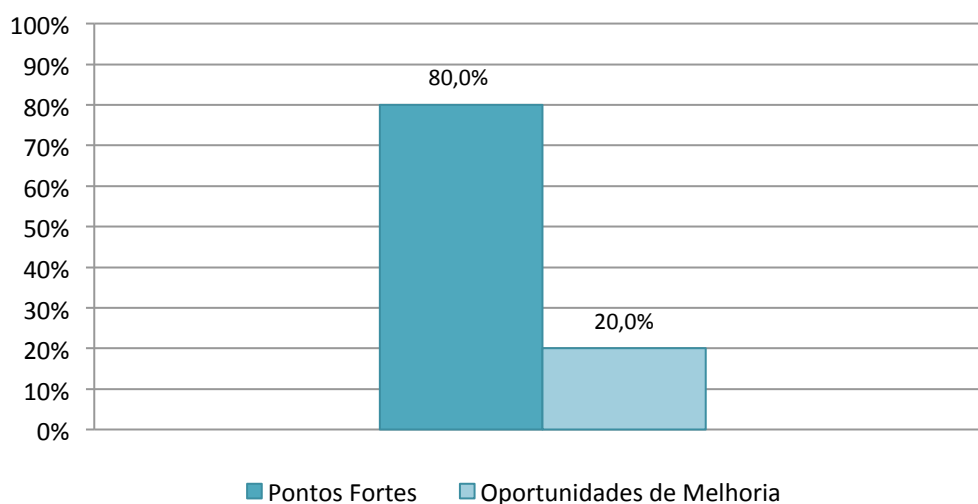
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação (*gráfico 21*):



**Gráfico 21 – Médias das classificações dos pais/encarregados de educação da escola**

Da leitura do gráfico, verifica-se que os pais/encarregados de educação têm uma opinião positiva sobre a escola. De referir que os NI (pais/encarregados de educação que não identificaram o ano do educando), representam somente dois pais/encarregados de educação.

O *gráfico 22* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 22 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos pais/encarregados de educação**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe um maior número de pontos fortes do que oportunidades de melhoria e correlação com o gráfico anterior.

### 3.5.2.2.6. Resultados globais dos questionários

O gráfico 23 apresenta os resultados globais dos questionários do PD e do PND e os resultados dos questionários dos alunos e Pais/Encarregados de Educação que tiveram ponderação no Critério 6 - Resultados orientados para os alunos e pais/encarregados de educação.

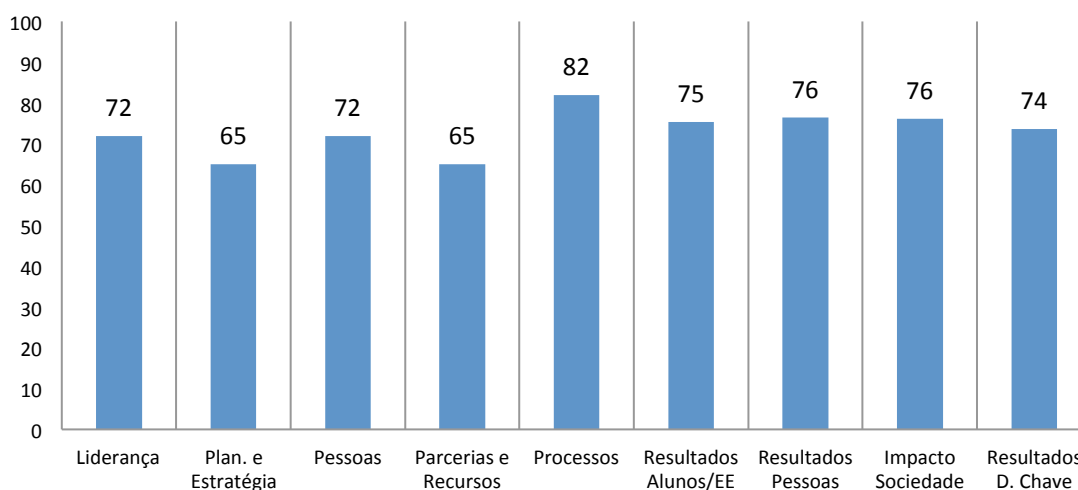


Gráfico 23 – Médias das classificações globais dos questionários da escola por critério

Da junção de todas as pontuações atribuídas pelos diferentes grupos alvo, verifica-se uma avaliação positiva sobre o funcionamento e o desempenho da escola.

### 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 que a organização escolar já desempenha com qualidade, ou seja, as áreas, atividades ou processos que constituem uma mais-valia para organização escolar funcionando como fatores essenciais para a melhoria contínua;
- Oportunidades de melhoria: as áreas, atividades ou processos que não existem na organização escolar mas deveriam existir para um bom desempenho da mesma e/ou

ações que existem mas que necessitam de ser melhoradas para um desempenho excelente e/ou ações para garantir a sustentabilidade de uma área de excelência.

A análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria por parte da EAA, considerada na GAA, seguiu o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (*figura 9 e 10*). Assim, a reflexão da EAA consubstanciada na identificação de evidências foi contemplada diretamente no diagnóstico.

Este relatório tem uma característica de globalidade onde se apresentam os resultados principais, 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 integrantes 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.

### 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 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 e de administração e da 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"><li>• Os professores conhecem a missão, visão e valores da escola</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe articulação entre os vários órgãos de gestão da escola</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O Conselho Executivo faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objetivos da escola explicitados no Projeto Educativo</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo respeita as decisões relativas à gestão curricular adotadas nos departamentos</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As chefias do pessoal são competentes na forma como gerem o serviço</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo promove a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A disponibilidade do Conselho Executivo</li> <li>O Conselho Executivo está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil</li> </ul>	Grelha AA (horário de atendimento do CE, "portas sempre abertas", autorizações e respostas escrita, etc.)  Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das atividades da escola</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo incentiva à participação em ações de formação que visem o melhoramento profissional</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As chefias mostram-se disponíveis para a resolução dos problemas do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.), incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida escolar</li> </ul>	Questionários PD  Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo respeita as decisões dos departamentos (PD)</li> <li>O Conselho Executivo acompanha as atividades da escola (PD)</li> <li>Disponibilidade dos elementos do Conselho Executivo (PD)</li> <li>Envolvimento de entidades externas à escola na organização e desenvolvimento da mesma (PD)</li> <li>O Conselho Executivo promove ações de formação profissional para o PND (PND)</li> <li>O conselho diretivo ouve as pessoas (PND)</li> </ul>		

**Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões do Conselho Executivo com os delegados de turma, atas dos conselhos de turma mais pormenorizadas</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões entre o Conselho Executivo e o pessoal não docente para a divulgação da missão e objetivos da escola explicitados no Projeto Educativo</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilização das conclusões das reuniões do Conselho da Comunidade Educativa (obteve uma concentração de respostas dos "outros" funcionários na classificação NS de 50% e cerca de 40% de respostas na classificação de 0 a 5 pelos assistentes técnicos)</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicação de estratégias/iniciativas para cativar os alunos a ficarem na escola, nos intervalos</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 30% dos professores não sabem se o Conselho Executivo elabora relatórios periódicos de execução do Plano Anual de Escola, com a colaboração das pessoas envolvidas</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da competência das chefias do pessoal na forma como gerem o serviço</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor articulação entre o Conselho Executivo e a comunidade escolar (PD)</li> <li>Chefias mais competentes (PND)</li> <li>Deveria haver maior divulgação da informação ao pnd (PND)</li> <li>Deveria haver mais participação do pnd nos projetos educativos (PND)</li> </ul>		

### 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"><li>• As tarefas a desenvolver pelo pessoal não docente estão bem planificadas</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND
2.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nos grupos disciplinares discutem-se as estratégias de ensino e aprendizagem</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os funcionários conhecem o Regulamento Interno da Escola</li></ul>	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND
2.3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os funcionários apresentam propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade</li></ul>	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A atuação em consonância com os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros)</li> </ul>	Grelha AA (PAE, atas de CE, dossiês, relatórios)  Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A existência das reuniões de grupo disciplinar e a sua importância no que respeito ao planeamento das atividades de grupo/departamento e das aulas (PD)</li> <li>Análise sistemática dos resultados por grupo disciplinar e apresentação de medidas de remediação (PD)</li> </ul>		

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise sistemática dos pontos fortes e dos pontos fracos internos</li> </ul>	Questionários PD
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação, pelo Conselho Executivo e Conselho Pedagógico, da eficácia das estratégias desenvolvidas</li> </ul>	Grelha AA
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 30% dos professores não sabem se a avaliação do cada Plano Anual de Escola é tida em conta na elaboração do Plano Anual de Escola do ano seguinte</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O envolvimento de todos os participantes diretos e indiretos na avaliação final de cada Plano Anual de Escola</li> </ul>	
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior rentabilização das reuniões de departamento, e atas mais pormenorizadas nomeadamente a avaliação pró-ativa</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação pró-ativa do Plano Anual de Escola, por parte de alguns departamentos</li> </ul>	Questionários PD
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação pró-ativa do Plano Anual pelo Departamento (PD)</li> <li>Fazer o balanço do plano anual de atividades e divulgar os resultados e alterações realizadas, devidamente justificadas (PD)</li> </ul>		

### 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"><li>• A flexibilização de horários através de permutas e reposições</li><li>• Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, o Conselho Executivo tem em conta as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes</li></ul>	Grelha AA (mapas de distribuição de serviço, horários e folhas de preferências)  Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O Conselho Executivo fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, apoia e incentiva os professores a dinamizarem atividades de formação dentro da própria escola</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Coordenador de Departamento/Delegado de Grupo 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</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola, são reconhecidos o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade</li> </ul>	Questionários Outro PND
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Diretor de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Executivo estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Bom desempenho dos diretores de turma (PD)</i></li> <li><i>Trabalho de análise do processo pedagógico, desenvolvido ao nível do grupo disciplinar (PD)</i></li> <li><i>Os horários são normalmente bem estruturados (PD)</i></li> <li><i>Dinamização das atividades de formação (PD)</i></li> <li><i>Há incentivo à rotatividade (PND)</i></li> <li><i>O conselho executivo incentiva a um bom desempenho profissional e a uma boa relação interpessoal (PND)</i></li> </ul>		

Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior transparência nos critérios da distribuição de serviço do pessoal não docente</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos
3.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior especificação dos conteúdos abordados, nas atas dos conselhos de turma e reuniões de grupo</li></ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cerca de 35% dos "outros" funcionários não sabem se na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho</li></ul>	Questionários Outro PND
3.3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilização dos docentes para a importância de disponibilização regular de informação ao Diretor de Turma</li></ul>	Grelha AA
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Mais justiça na distribuição das tarefas (PND)</i></li></ul>		

### 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"><li>• A escola mantém contactos regulares com empresas, autarquias e outros interessados, garantindo estágios aos seus alunos</li></ul>	Questionários PD
4.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• A escola demonstra recetividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros)</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND
4.3	<ul style="list-style-type: none"><li>• A gestão dos recursos disponíveis</li></ul>	Grelha AA
4.4	<ul style="list-style-type: none"><li>• As informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação e da Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos são divulgadas a todo o pessoal não docente</li></ul>	Questionários Assistentes Técnicos

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>O controlo de acesso à escola</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho</li> </ul>	Questionários PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>As instalações e os recursos existentes são adequados (PD)</li> <li>Parcerias para estágios de alunos (PD)</li> <li>Serviço do Bar melhorou significativamente (PD)</li> <li>A limpeza da escola (PND)</li> </ul>		

Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 40% dos funcionários não sabem se o Conselho Executivo estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação/associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e coletividades</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior receptividade às ideias, sugestões e reclamações de alunos e pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros)</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolvimento dos encarregados de educação nas tomadas de decisão</li> </ul>	Grelha AA Questionários PD

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de recursos financeiros tendo como primeira prioridade a melhoria do processo de ensino aprendizagem</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão dos recursos financeiros atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão e melhoria dos canais de comunicação</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação das informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação e da Secretaria Regional da Educação e Recursos Humanos a todo o pessoal não docente</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor funcionalidade das aplicações informáticas existentes correspondendo às necessidades da escola</li> </ul>	Questionários PD e PND
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor gestão das instalações, espaços e equipamentos tendo em conta as necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços</li> </ul>	Questionários PD
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Equipamento informático para os alunos é insuficiente (PD)</i></li> <li><i>Os computadores portáteis existentes têm um funcionamento lento e muitos deles não estão operacionais (PD)</i></li> <li><i>Aquisição de novos recursos de apoio ao ensino na sala de aula (PD)</i></li> <li><i>Os recursos existentes estão mal aproveitados (PD)</i></li> <li><i>Melhoria de critérios de aceitação de reclamações/sugestões dos Encarregados de Educação (PD)</i></li> <li><i>Maior envolvimento dos encarregados de educação (PD)</i></li> <li><i>Melhorar a forma de comunicação interna (PND)</i></li> <li><i>Atualização dos equipamentos informáticos (PND)</i></li> </ul>		

### 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"><li>• As reuniões semanais de grupo disciplinar incorporadas no horário letivo dos docentes</li></ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os professores ajustam as metodologias e as estratégias de ensino aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os professores da mesma disciplina realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização, elaboração e/ou troca de materiais didáticos</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• O Conselho Executivo define um plano anual de trabalho em articulação com as chefias</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Outro PND



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores efetuam registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores informam os alunos sobre os critérios de avaliação que utilizam</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola segue os seus alunos e o seu desempenho</li> </ul>	Questionários PND
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores preocupam-se em avaliar quais as repercussões, nos alunos, das alterações/inoações introduzidas nas suas aulas</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os funcionários preocupam-se em introduzir melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários PND
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Informação sobre os critérios de avaliação utilizados (PD)</i></li> <li><i>Os professores da mesma disciplina realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização, elaboração e/ou troca de materiais didáticos, tendo em vista uma melhor implementação dos programas junto dos alunos (PD)</i></li> <li><i>A preocupação de renovar estratégias, ajustando-as às expetativas dos alunos (PD)</i></li> <li><i>Registo dos valores e atitudes dos alunos (PD)</i></li> <li><i>Avaliação sistemática da aprendizagem (PD)</i></li> <li><i>Tento mobilizar adequadamente diversos conhecimentos, para assim melhorar o meu desempenho no meu sector de trabalho (PND)</i></li> <li><i>Atitudes visando a melhoria dos resultados escolares (PND)</i></li> </ul>		

Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhor aproveitamento das reuniões semanais de grupo</li></ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"><li>Envolvimento das chefias do pessoal não docente na elaboração, monitorização e avaliação do plano anual de trabalho</li></ul>	Grelha AA Questionários Assistentes Técnicos
5.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação dos apoios educativos</li></ul>	Grelha AA
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</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"><li>Há uma boa relação entre professores e alunos</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os alunos têm um comportamento disciplinado, quer dentro da sala de aula, quer nos recreios</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os professores verificam se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem estão planificados de forma a corresponderem às necessidades manifestadas pelos alunos</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O Conselho Executivo preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos</li></ul>	Questionários PND

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos</li> </ul>	Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O reconhecimento da autoridade dos professores e funcionários</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos empenham-se em trabalhar autonomamente, de acordo com as sugestões dadas pelos professores</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos estão satisfeitos com a qualidade da prestação dos serviços da escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Cantina, Bar, Gabinete do aluno e Papelaria)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos estão satisfeitos com os métodos de ensino praticados nesta escola (exposição das matérias, tempo para resolver exercícios na sala de aula, esclarecimento de dúvidas, trabalho autónomo, etc.)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O clima de trabalho na sala de aula é bom</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores esclarecem os alunos sobre as classificações atribuídas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se seguros e acompanhados na ESJM</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se tratados com justiça e equidade</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola preocupa-se em responder em tempo útil às questões e/ou reclamações apresentadas pelos pais/encarregados de educação</li> </ul>	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação conhecem os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sabem onde consultá-los</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação conversam com o seu educando regularmente sobre as suas atividades escolares</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com os professores que o seu educando tem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação procuram informar-se regularmente sobre a situação escolar do seu educando</li> </ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O cumprimento dos programas</li> </ul>	Grelha AA (sumários das aulas, programação/planificação, atas de conselho de turma)  Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A disponibilidade de atendimento por parte do Conselho Executivo</li> </ul>	Grelha AA (horário de expediente)  Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os apoios exteriores à escola (explicações) influenciam favoravelmente as aprendizagens dos alunos</li> </ul>	Questionários Alunos e EE

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O apoio e complemento educativo oferecidos pela escola são adequados</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os Diretores de Turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola colabora com os pais/encarregados de educação para evitar que os alunos falem às aulas</li> </ul>	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola organiza-se para diminuir o insucesso escolar</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Orientação Escolar e Educacional oferecida pela escola é adequada</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As metodologias de ensino adotadas pelo pessoal docente contribuem para a obtenção de bons resultados por parte dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A importância da existência de uma Associação de Pais/Encarregados de Educação na ESJM</li> </ul>	
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Boa relação alunos/professores (PD)</i></li> <li><i>De uma maneira geral, não existem comportamentos desviantes recorrentes por parte dos alunos (PD)</i></li> <li><i>Cumprimento dos programas (PD)</i></li> <li><i>Apoios adequados aos problemas detetados (PD)</i></li> <li><i>A promoção de informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (PD)</i></li> <li><i>Profissionalismo do pessoal não docente dos serviços (PND)</i></li> </ul>		

**Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 40% dos funcionários não sabem se alunos estão satisfeitos com os horários e a qualidade da prestação dos serviços da escola (Biblioteca, Secretaria, Bar, Reprografia, etc.)</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos e Outro PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O hábito de consulta da página Web da escola</li> </ul>	Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria dos equipamentos da escola (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.)</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 35% dos pais/encarregados de educação não sabem se os Serviços de Ação Social Escolar (transportes, escalões e bolsas de mérito) funcionam de forma eficaz</li> </ul>	Questionários EE
<b>6.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos contribuírem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior celeridade no processo de comunicação entre docentes e Diretor de Turma no caso de comportamentos disciplinares graves</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever a atribuição do cargo de Diretor de Turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever a regulamentação para as justificações de faltas</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever o horário de atendimento das coordenadoras de ano no primeiro mês do 1º período</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de mais atividades que promovem o conhecimento sobre os cursos do ensino superior</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento do Regulamento Interno</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos não considera importante haver aulas de substituição</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 65% dos alunos não sabem se o Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) está disponível para o atendimento personalizado dos alunos</li> </ul>		

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cerca de 30% dos pais/encarregados de educação não sabem se a frequência de aulas de recuperação/compensação ajuda o seu educando a superar as suas dificuldades</li><li>• Melhoria das instalações da escola em termos de conservação, higiene e segurança</li></ul>	Questionários EE
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Melhores hábitos de higiene e mais cuidados com o material por parte dos alunos (PND)</i></li><li>• <i>A página da escola é muito confusa e de pouco serve tendo pouca informação sobre temas necessários aos alunos, por exemplo informações sobre exames (Alunos)</i></li><li>• <i>Deviam renovar os equipamentos informáticos e audiovisuais (Alunos)</i></li><li>• <i>Maior divulgação dos cursos do ensino superior (Alunos)</i></li><li>• <i>O Regulamento interno deveria ser mais divulgado e explicado pelos diretores de turma (Alunos)</i></li><li>• <i>As aulas de substituição deverão ser sempre dadas por um professor da mesma disciplina a fim de que não haja perda de rentabilização (Alunos)</i></li><li>• <i>O SPO deveria de ser mais divulgado, de modo a termos mais informações sobre o assunto (como recorrer, o local, os horários e as identidades dos responsáveis pelo serviço) (Alunos)</i></li><li>• <i>A página web não é atrativa e considero-a confusa (EE)</i></li><li>• <i>Melhorar wc e algumas salas de aula (EE)</i></li></ul>		



### 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"><li>Os professores e funcionários gostam da escola e pretendem continuar a trabalhar nela</li></ul>	Questionários PD e PND
	<ul style="list-style-type: none"><li>Na maioria dos grupos disciplinares existe espírito de colaboração e de entreaajuda</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>O ambiente de trabalho nos grupos disciplinares é cordial</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>O pessoal não docente revela tolerância nas relações interpessoais</li></ul>	Questionários Outro PND
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os funcionários sabem enumerar os objetivos da escola que são relevantes para o desenvolvimento da sua prática</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos
7.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A assiduidade e pontualidade</li></ul>	Grelha AA (aulas de substituição, permutas de aulas, avisos aos pais pelos diretores de turma, horário, dossiês de direção de turma)  Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>A escola estabelece estratégias e procedimentos para evitar o absentismo e atenuar os seus efeitos</li></ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ambiente cordial no grupo disciplinar (PD)</i></li> <li>• <i>Boas estratégias para diminuir o absentismo escolar (PD)</i></li> <li>• <i>Assiduidade e pontualidade (PD)</i></li> <li>• <i>Gosto da minha escola (PD e PND)</i></li> </ul>	

**Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>7.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do pessoal não docente nos planos de melhoria da escola, dar a sua opinião e ser escutado</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento dos objetivos da escola relevantes para o desenvolvimento da prática do funcionário</li> </ul>	Questionários Outro PND
<b>7.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior participação do pessoal não docente na construção dos instrumentos que regulam a vida da escola</li> </ul>	Grelha AA Questionários PND
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>O pessoal não docente deveria ser mais participativo (PND)</i></li> <li>• <i>Melhoramento nas relações, entre toda a comunidade, nomeadamente entre os adultos, de forma a proporcionar melhores condições de trabalho e satisfação/desempenho dos alunos, pois é para estes que nós trabalhamos (PND)</i></li> </ul>	

### 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"><li>A atualização regular da página da internet da escola</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>O hábito de consultar a página Web da escola</li></ul>	Questionários Outro PND
8.2	<ul style="list-style-type: none"><li>A diversificação da oferta formativa (atenção às necessidades dos alunos)</li></ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"><li>A escola garante a igualdade de oportunidades a todos os alunos</li></ul>	Questionários PD e PND
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li><i>Igualdade de oportunidades para todos os alunos (PD)</i></li><li><i>A atualização da página da internet (PD)</i></li></ul>		

Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
8.1	<ul style="list-style-type: none"><li>O hábito de consultar a página Web da escola</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"><li>Usabilidade e design do site da escola</li></ul>	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"><li>A oferta educativa da escola é adequada</li></ul>	Questionários PND
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>As condições físicas da escola</li></ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"><li>O documento aprovado pelo Conselho Pedagógico sobre a avaliação dos alunos e disponibilizado no site da escola</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>Os professores verificam se os apoios educativos/reforço curricular/complemento de aprendizagem contribuíram positivamente para o sucesso do aluno</li></ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"><li>A escola, ao nível dos conselhos de turma, dos departamentos curriculares e do Conselho Pedagógico, faz uma análise dos resultados obtidos pelos alunos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>A escola economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais e Técnicos	
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>A escola procede regularmente a uma análise estatística dos resultados e divulga os mesmos ao corpo docente. É efetuada alguma reflexão sobre esses resultados (PD)</li><li>A ESJM economiza de muitos recursos (PND)</li><li>A diversificação da oferta formativa (considerando as modificações previstas para o ano letivo de 2012/1013) (PND)</li></ul>		

Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>Reflexão sobre o papel dos testes intermédios na avaliação dos alunos, em comparação com as outras escolas</li></ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"><li>Relatórios comparativos com os dos anos anteriores</li></ul>	
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<i>Nada a assinalar</i>		

### 3.6. Conclusões e recomendações

Chegado ao fim deste relatório, é nossa pretensão apresentar uma súmula de algumas questões que transpareceram ao longo do mesmo.

A ESJM apresenta um desempenho globalmente positivo, considerando a natureza das classificações atribuídas pelos diferentes grupos alvo da comunidade escolar.

No preenchimento da GAA, a EAA teve rigor na sua elaboração. Teve uma visão objetiva do funcionamento da organização escolar e dos seus resultados, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão da escola nas diferentes áreas.

Da análise das taxas de adesão aos questionários CAF podemos verificar grande adesão por parte da comunidade escolar neste processo de autoavaliação.

Existe alguma concordância entre as opiniões da comunidade escolar e as avaliações da EAA. No entanto, alguns indicadores apresentam percentagens de “não sabe” ou “não responde”, refletindo possivelmente um desconhecimento das práticas efetuadas na organização escolar. Será de ponderar, uma maior evidenciação de alguns processos, e validar a forma como a comunicação tem sido efetuada interna e externamente.

Adicionalmente sugere-se uma análise detalhada das sugestões de melhoria apresentadas pelos alunos e professores devido à riqueza de informação das mesmas e do elevado número de sugestões.

Por fim, as ações de melhoria a implementar futuramente pela escola devem centrar-se nos objetivos educativos da ESJM, envolvendo tanto quanto possível as partes interessadas na implementação das ações. Além disso, este relatório de autoavaliação e o seu futuro projeto de ações de melhoria devem ser assumidos como um instrumento de gestão por parte do Conselho Executivo constituindo metas e ações que visem a melhoria do desempenho da ESJM.

## 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

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

Lei nº31/2002 de 20 de dezembro, Diário da República — I Série - A, N.º 294 — 20 de dezembro de 2002

Portaria nº 1260/2007 de 26 de setembro, Diário da República — I Série, N.º 186 — 26 de setembro de 2007

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, Diário da República — I Série, N.º 79 — 22 de abril de 2008

Decreto-Lei 115-A/98 de 4 de maio, Diário da República — I Série, N.º 102 — 4 de maio de 1998



