

# Diagnóstico Organizacional

## Relatório de Autoavaliação 2011/2012



### **Equipa de Autoavaliação da CAF:**

Dulce Evangelho, Inês Gomes, Luísa Conceição, Maria Alexandra Carreira, Maria Dulcília Sanches, Maria João Salvador, Maria José Ferreira, Rosária Marçal, Sandra Ramos, Sandra Simplício

**Alverca do Ribatejo, março de 2012**

### **Consultoria externa:**

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

**MMA © 2011**

## Índice

Índice de Siglas .....	4
Índice de Figuras.....	5
Índice de Gráficos .....	6
Índice de Tabelas .....	7
1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1. Enquadramento geral.....	9
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares.....	11
2. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ESCOLA SECUNDÁRIA DE GAGO COUTINHO.....	11
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA DE GAGO COUTINHO .....	12
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação .....	12
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado .....	13
3.3. Etapas do processo de autoavaliação .....	15
3.4. Metodologia adotada.....	17
3.4.1. <i>Enquadramento</i> .....	17
3.4.2. <i>Questionários</i> .....	18
3.4.3. <i>Grelhas de Autoavaliação</i> .....	22
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	26
3.5.1. <i>Enquadramento</i> .....	26
3.5.2. <i>Análise quantitativa</i> .....	26
3.5.2.1. <i>Grelhas de Autoavaliação</i> .....	26
3.5.2.2. <i>Questionários</i> .....	28
3.5.2.2.1. <i>Taxa de adesão</i> .....	29
3.5.2.2.2. <i>Resultados dos questionários do pessoal docente</i> .....	30
3.5.2.2.3. <i>Resultados dos questionários do pessoal não docente</i> .....	34
3.5.2.2.4. <i>Resultados dos questionários dos alunos e adultos</i> .....	37
3.5.2.2.5. <i>Resultados dos questionários dos pais/encarregados de educação</i> .....	41
3.5.2.2.6. <i>Resultados dos questionários dos parceiros/empregadores do CNO</i> .....	43
3.5.2.2.7. <i>Resultados globais dos questionários da escola</i> .....	44
3.5.3. <i>Análise qualitativa</i> .....	44
3.5.3.1. <i>CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA</i> .....	46
3.5.3.2. <i>CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</i> .....	50
3.5.3.3. <i>CRITÉRIO 3 – PESSOAS</i> .....	53

3.5.3.4.	<i>CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS</i> .....	57
3.5.3.5.	<i>CRITÉRIO 5 – PROCESSOS</i> .....	62
3.5.3.6.	<i>CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS/ADULTOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO</i> .....	66
3.5.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i> .....	74
3.5.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i> .....	77
3.5.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i> .....	80
3.6.	Conclusões e recomendações .....	83
	Bibliografia .....	84

## Índice de Siglas

AM - Ação de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões

CNO – Centro Novas Oportunidades

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

ESGC – Escola Secundária de Gago Coutinho

IGE – Inspeção Geral da Educação

GAA – Grelha de Autoavaliação

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 – Enquadramento legal.....	10
Figura 2 – Consultor externo .....	10
Figura 3 – Estrutura CAF .....	14
Figura 4 – Etapas do processo de autoavaliação.....	16
Figura 5 – Cronograma do processo de autoavaliação .....	16
Figura 6 – Instrumentos de autoavaliação .....	18
Figura 7 – Estrutura do questionário do PD e PND .....	19
Figura 8 – Estrutura do questionário Alunos, Pais/Encarregados Educação e Adultos.....	20
Figura 9 – Conceitos chave da GAA .....	23
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Meios .....	24
Figura 11 – Pontuação dos Critérios de Resultados .....	24

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1 – Resultados das GAA da escola .....	27
Gráfico 2 – Resultados da GAA do CNO.....	28
Gráfico 3 – Taxa de adesão da escola .....	29
Gráfico 4 – Taxa de adesão do CNO .....	30
Gráfico 5 – Caracterização etária do PD da escola .....	31
Gráfico 6 – Antiguidade do PD da escola.....	31
Gráfico 7 – Caracterização do género do PD da escola .....	32
Gráfico 8 – Habilitações académicas do PD da escola.....	32
Gráfico 9 – Médias das classificações do PD da escola por critério .....	33
Gráfico 10 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD da escola.....	33
Gráfico 11 – Caracterização etária do PND da escola .....	34
Gráfico 12 – Antiguidade do PND da escola .....	34
Gráfico 13 – Caracterização do género do PND da escola .....	35
Gráfico 14 – Categoria profissional do PND da escola .....	35
Gráfico 15 – Médias das classificações do PND da escola por critério.....	36
Gráfico 16 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND da escola .....	36
Gráfico 17 – Caracterização do género dos alunos da escola .....	37
Gráfico 18 – Caracterização do género dos adultos do CNO.....	38
Gráfico 19 – Distribuição dos alunos por ano.....	38
Gráfico 21 – Médias das classificações dos alunos da escola.....	39
Gráfico 22 – Médias das classificações dos adultos por fases.....	39
Gráfico 23 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos.....	40
Gráfico 24 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos adultos.....	40

Gráfico 25 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação da escola.....	41
Gráfico 26 – Distribuição dos pais/encarregados de educação da escola por ano escolar do seu educando .....	41
Gráfico 27 – Médias das classificações dos pais/encarregados de educação da escola .....	42
Gráfico 28 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos pais/encarregados de educação .....	42
Gráfico 29 – Médias das classificações dos parceiros/empregadores do CNO.....	43
Gráfico 30 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos parceiros/empregadores .....	43
Gráfico 31 – Médias das classificações globais dos questionários da escola por critério .....	44

### *Índice de Tabelas*

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 .....	46
Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 .....	48
Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 .....	50
Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 .....	52
Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 .....	53
Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 .....	55
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 .....	57
Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4 .....	60
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 .....	62
Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5 .....	65
Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 .....	66
Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 .....	71

Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 .....	74
Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 .....	75
Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 .....	77
Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 .....	79
Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 .....	80
Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9 .....	81



## 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 e a avaliação externa tornam-se obrigatórias, reconhecendo a importância destes mecanismos 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 programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção Geral da Educação (IGE) com início em 2006 e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro, vieram reforçar a necessidade das organizações escolares adotarem dispositivos e práticas de autorregulação. Mais tarde em 2008, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que revogou o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, preconiza o novo modelo de gestão das organizações escolares, no sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar.

A figura seguinte resume esta perspetiva legalista sobre as questões de autonomia, prestação de contas e da avaliação interna e externa nas organizações escolares:

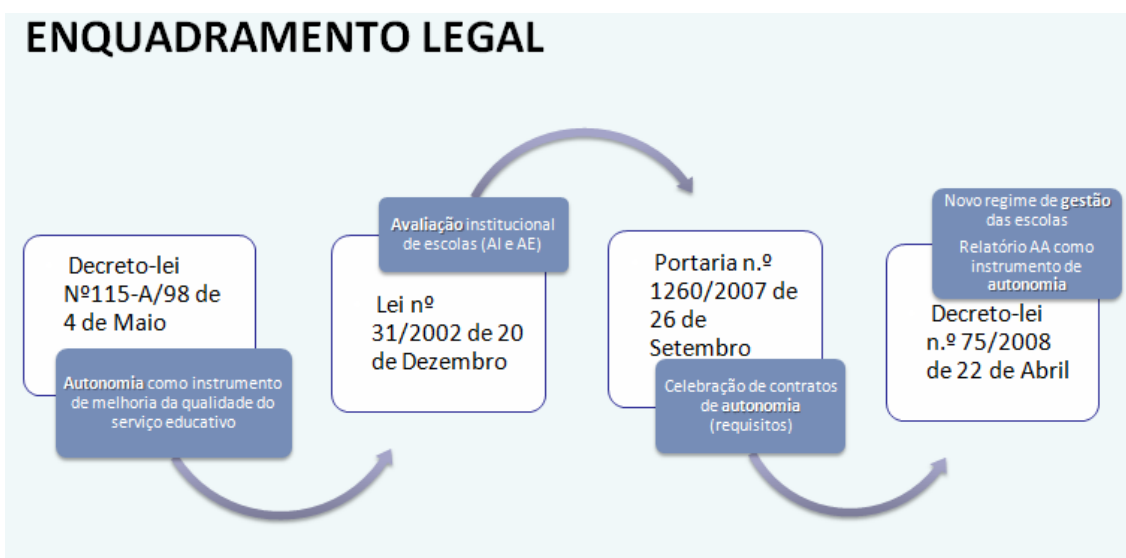


Figura 1 – Enquadramento legal

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 2*.

## 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 2 – 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 DE GAGO COUTINHO<sup>1</sup>

A Escola Secundária de Gago Coutinho (ESCG) insere-se no concelho de Vila Franca de Xira, na freguesia de Alverca. Resumindo a sua história, a sua origem remonta a uma seção da Escola Industrial e Comercial de Vila Franca de Xira (1969/1970), culminando com uma fusão à Escola Secundária Infante D. Pedro (2008/2009), tornando-se numa comunidade escolar mais alargada, mantendo a designação de Escola Secundária de Gago Coutinho.

Relativamente ao meio envolvente, destaca-se o crescimento urbano com o aparecimento do comboio (1856) e o Parque de Material Aeronáutico (1918) que originou as atuais Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA).

De facto, uma das grandes preocupações da ESGC é proporcionar à comunidade uma oferta educativa diversificada e adequada ao tecido empresarial local e regional.

---

<sup>1</sup> A caracterização da escola foi baseada no seu Projeto Educativo

A oferta formativa disponibilizada pela ESGC é a seguinte:

- Cursos Científico – Humanísticos;
- Cursos Profissionais;
- Curso Tecnológico de Desporto;
- Português para falantes de outras línguas;
- EFA escolar e de dupla certificação;
- Formações Modulares;
- CNO (Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências).

No presente ano letivo, o número de alunos, distribuídos por todas as valências escolares, é de 1067. A escola é constituída por 139 professores em funções e por 43 funcionários.

No ano letivo 2006/2007 foi criado um Centro Novas Oportunidades (CNO) cujas atribuições são as seguintes: o encaminhamento para ofertas de educação e formação que melhor se ajustem ao perfil e às necessidades, às motivações e às expectativas de cada adulto; o desenvolvimento do Processo RVCC; a validação final dos percursos de formação modular dos adultos e o desenvolvimento do trabalho de coordenação das Formações Modulares em estreita articulação com a direção.

### **3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA DE GAGO COUTINHO**

#### **3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação**

A Equipa de Autoavaliação (EAA) é constituída por elementos representativos dos vários níveis e setores da comunidade educativa da ESGC. O objetivo é criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspetiva exata e detalhada quanto possível da escola. A equipa inclui cinco professores (sendo um deles a coordenadora da equipa de autoavaliação), a coordenadora dos assistentes técnicos, a coordenadora dos assistentes operacionais, um aluno, a coordenadora do CNO e uma profissional de RVC.

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

A EAA, formada em outubro de 2011, é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da EAA
  - Sandra Cristina Fernandes Candeias Ramos (grupo 300, assessora da direção)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - Dulce Picoto Santos Moreira Evangelho (grupo 510)
  - Maria Alexandra Pereira de Matos Carreira (grupo 400)
  - Maria João do Carmo Salvador (grupo 400)
  - Rosária da Conceição Rogado Charro Damásio Marçal (grupo 300)
- Representantes do Pessoal Não Docente (PND)
  - Luísa Maria Quaresma Valente Conceição (coordenadora dos assistentes operacionais)
  - Maria Dulcília Vieira Sanches (coordenadora dos assistentes técnicos)
- Representante dos Alunos
  - Inês Pereira Gomes (12º ano)
- Representante do Centro Novas Oportunidades
  - Maria José Pereira de Almeida Ferreira (coordenadora CNO)
  - Sandra Sofia Nobre Simplício (profissional RVC)

### 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.

Um dos objetivos estratégicos do PE da ESGC é a implementação de mecanismos de autoavaliação mais abrangentes e sistemáticos. Para cumprir este objetivo consagrado no PE, a escola iniciou o seu processo de autoavaliação através do modelo de autoavaliação internacionalmente denominado de *Common Assessment Framework (CAF)*.

Contudo, o CNO já tinha iniciado o seu processo de autoavaliação com o modelo CAF (CAF CNO), adaptado às especificidades dos Centros num projeto de cluster, acompanhado por consultores da Universidade Católica Portuguesa (2009).

Assim, a ESGC iniciou a sua autoavaliação institucional, na qual se inclui o CNO, visando a melhoria contínua através da identificação de pontos fortes e de áreas a melhorar.

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:

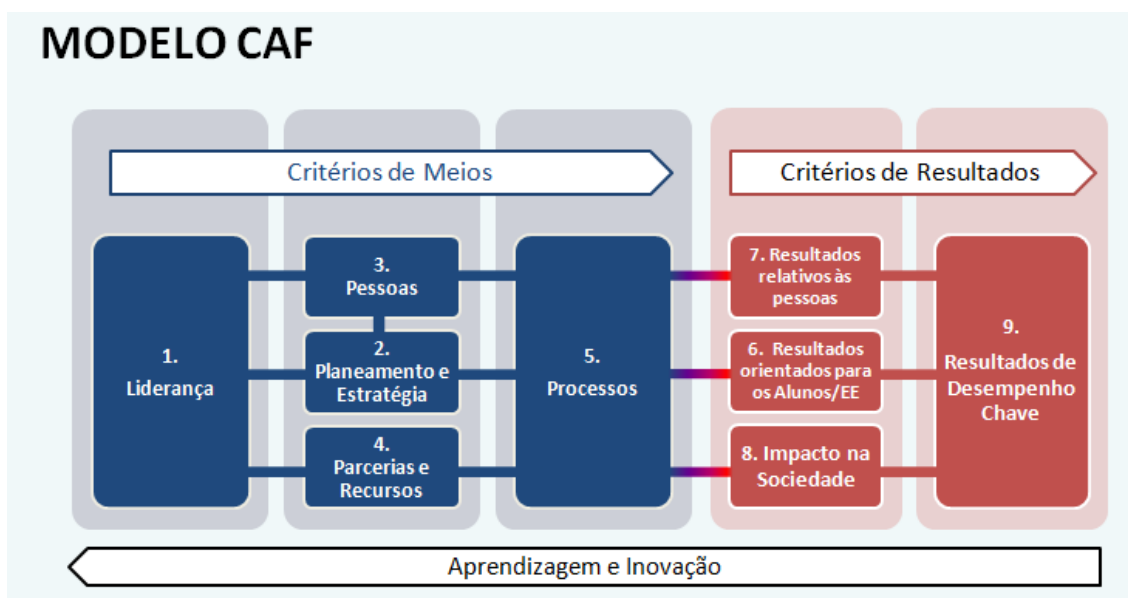


Figura 3 – Estrutura CAF

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 à direção 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. O modelo CAF está em consonância com os objetivos da avaliação externa das escolas levada a cabo pela IGE, pois contemplam aspetos comuns.

Esta primeira autoavaliação destinou-se a descrever o estado atual da ESGC através de uma análise e avaliação das práticas inerentes ao funcionamento e desempenho da Escola e do CNO, com enfoque no processo de ensino aprendizagem.

### **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 primeiro ciclo de autoavaliação, a escola iniciou o seu planeamento através do documento de planeamento estratégico que foi divulgado a toda a comunidade educativa através de folheto de divulgação interna e reuniões.

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação:



Figura 4 – Etapas do processo de autoavaliação

No caso da ESGC, foi estabelecido o seguinte cronograma do processo de autoavaliação:

Etapas	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Planeamento Estratégico	X								
Elaboração Indicadores		X	X						
Sessões Sensibilização e aplicação questionários				X					
Preenchimento Grelha AA				X	X				
Tratamento estatístico CESOP					X				
Elaboração Relatório AA						X			
Análise resultados AA							X		
Identificação ações melhoria								X	
Apresentação Resultados									X

Figura 5 – Cronograma do processo de autoavaliação

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 27 de outubro de 2011, onde foi apresentado e discutido o planeamento estratégico da autoavaliação (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros);
- b) A consultoria externa deu formação à EAA sobre o modelo CAF no dia 03 de novembro de 2011;



- c) A EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação de novembro a dezembro de 2011;
- d) A consultoria externa deu formação à EAA sobre o preenchimento das grelhas de autoavaliação (GAA) no dia 11 de janeiro de 2012 e, juntamente com a EAA, realizou as sessões de sensibilização ao PD, PND e colaboradores do CNO sobre os objetivos e a metodologia da CAF, o preenchimento dos questionários e a importância da participação responsável de todos os intervenientes;
- e) Os inquiridos (PD, PND, Alunos, Pais/Encarregados de Educação, colaboradores do CNO, Adultos e Parceiros/Empregadores) preencheram os questionários num período de cerca de três semanas;
- f) A EAA preencheu as GAA (cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências) de janeiro a fevereiro de 2012;
- g) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões) fez o tratamento dos questionários durante o mês de fevereiro;
- h) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de março.

### 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 6*:

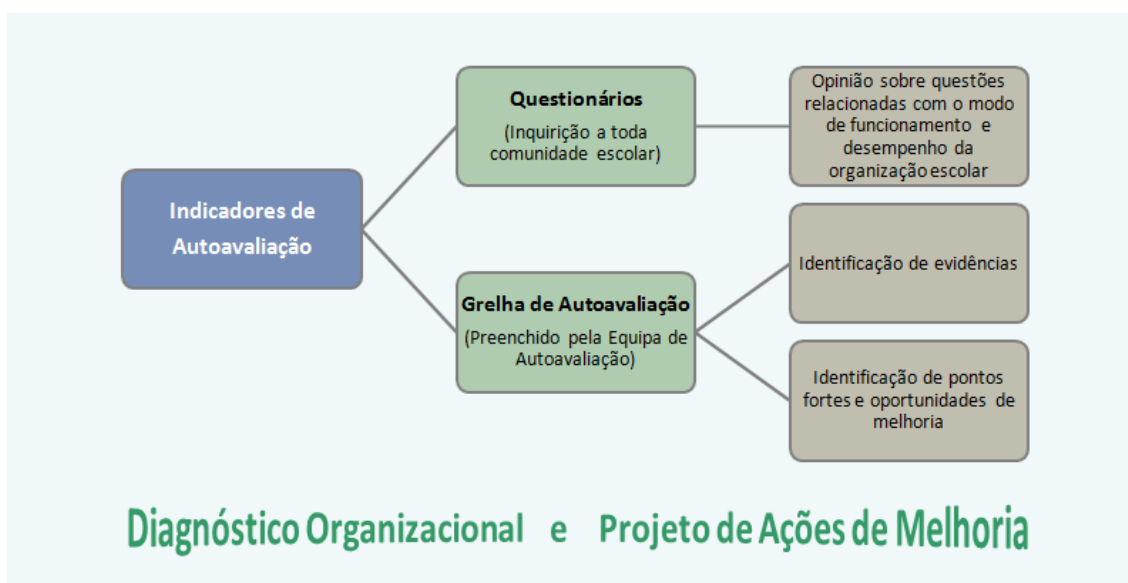


Figura 6 – Instrumentos de autoavaliação

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

### 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, PND da escola, adultos e parceiros do CNO.

A EAA decidiu aplicar os questionários ao universo do PD e PND da escola e parceiros do CNO. Relativamente aos alunos, pais/encarregados de educação e adultos aplicaram-se os questionários a uma amostra representativa do seu universo (considerado o total de alunos por ano e turma e adultos) 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).

A EAA decidiu não aplicar os questionários aos alunos do ensino recorrente e no caso dos adultos aplicá-los aos que se encontram em fase de reconhecimento e aos certificados.

Foram elaborados vários tipos de questionários de acordo com o público-alvo:

- Pessoal docente da escola;
- Pessoal não docente da escola;
- Alunos do 10º ano, 11º ano, 12º ano e EFA;
- Pais/Encarregados de educação da escola;
- Adultos do Básico (em processo de reconhecimento e certificados);
- Adultos do Secundário (em processo e certificados);
- Parceiros/Empregadores do CNO.

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, PND da escola tinham a seguinte estrutura (*figura 7*):



**Figura 7 – 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, antiguidade, género, entre outros).

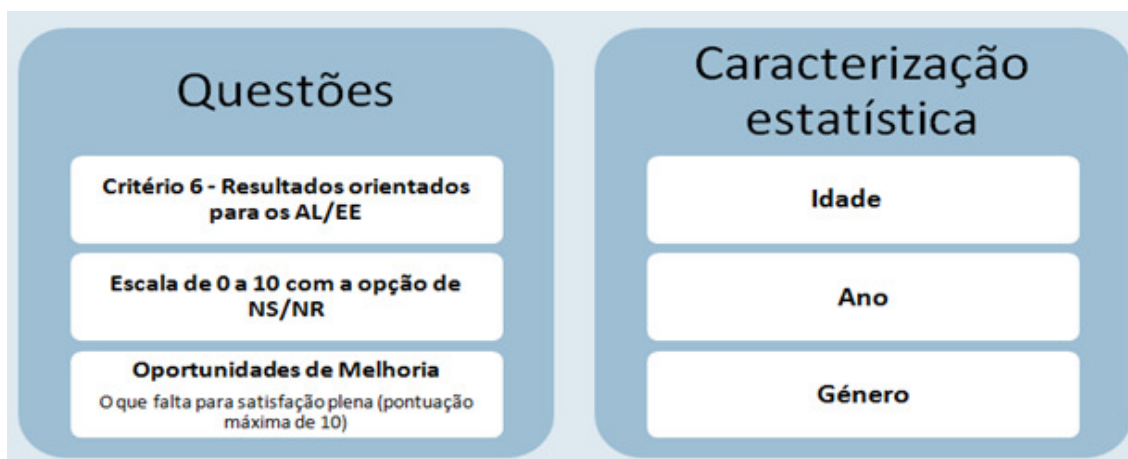
A escala utilizada foi uma escala ordinal com respostas sobre frequência e avaliação (escala de 0 a 10 com opção de não sabe).

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, realizou-se uma sessão de sensibilização para cada público-alvo (PD e PND da escola). Os objetivos desta sessão 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. Nesta sessão foram distribuídos aleatoriamente os códigos com a hiperligação de acesso aos questionários online com a informação do período que os respondentes teriam para responder ao questionário (a EAA tinha disponíveis dez códigos extra para cada público-alvo, em caso de extravio).

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, pais/encarregados de educação e adultos tinham uma estrutura diferente (*figura 8*):



**Figura 8 – Estrutura do questionário Alunos, Pais/Encarregados Educação e Adultos**

Os questionários incidiam sobre o critério 6 da CAF (resultados orientados para os alunos/adultos 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.

Os parceiros/empregadores do CNO preencheram um questionário que incidiu sobre o critério 8 da CAF (Impacto na Sociedade), 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).

Foi decidido pela EAA que a inquirição seria feita através de uma plataforma de questionários online para os alunos e adultos, mas para os pais/encarregados de educação a inquirição foi feita em suporte papel.

Os códigos com a hiperligação de acesso foram distribuídos aleatoriamente aos alunos, numa aula planeada para o preenchimento do questionário (foi elaborado um calendário de inquirição com a indicação da hora e da sala para que fosse possível os alunos preencherem o questionário na escola). A EAA explicou resumidamente os objetivos do questionário de autoavaliação da escola e organizou o processo de preenchimento.

Os pais/encarregados de educação receberam os questionários através do seu educando, (para ser devolvido novamente ao seu educando), com um prazo de entrega de duas semanas. O questionário continha as instruções de preenchimento e um pequeno texto explicativo sobre processo de autoavaliação e os seus objetivos.

Relativamente aos parceiros/empregadores e aos adultos, a entrega dos códigos foi feita da seguinte forma: num primeiro momento, foi efetuado um contacto telefónico para solicitar o preenchimento do questionário, esclarecer os objetivos do mesmo e, numa fase subsequente, foram enviados os códigos e endereço do site via correio eletrónico.

No que diz respeito aos formandos, foi-lhes pedido que respondessem ao inquérito online. Para o efeito, foi colocado no CNO, junto às assistentes técnicas, um recipiente com os

códigos, impressos e recortados em tiras. Os formandos munidos com o código respondiam ao questionário, em computador cedido pelo CNO.

De salientar que, neste processo de entrega dos códigos não foi tida em atenção a divisão entre formandos em processo de reconhecimento e formandos certificados, pelo que, analisados os gráficos, a equipa de autoavaliação optou por tratar os resultados da inquirição, inicialmente prevista em separado, num todo.

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. Grelhas de Autoavaliação**

As GAA foram elaboradas com base nos indicadores de autoavaliação definidos pela EAA por escola e CNO, 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. As GAA combinaram várias fontes e processos de recolha de informação: pesquisa documental, o conhecimento de cada elemento da EAA sobre a realidade da escola e CNO, 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 das GAA chegando de forma consensual, a um resultado final, identificando os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada critério da CAF.

O preenchimento das 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 das GAA:

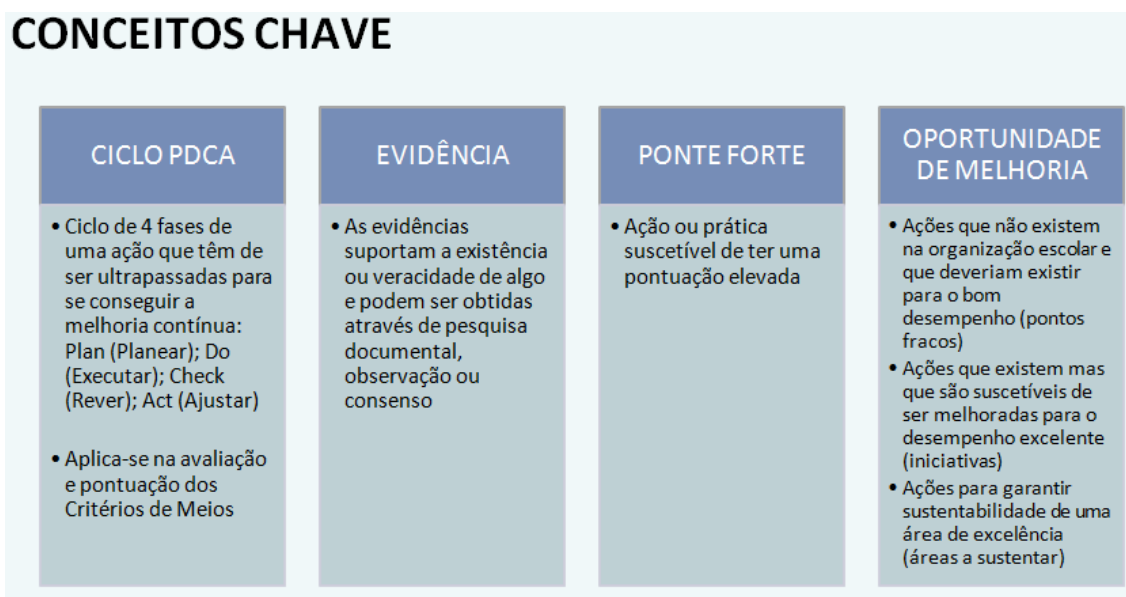


Figura 9 – Conceitos chave da GAA

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;"><b>Plano</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;"><b>Avaliação</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>Regularidade</b></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 10 – Pontuação dos Critérios de Meios

Descrição	Pontuação a usar	
Não há resultados avaliados ou não há informação disponível (não existem evidências)	0	<b>Retrocesso</b>
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	<b>Estabilidade</b>
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4	
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5	<b>Melhoria</b>
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	<b>Excelência</b>
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 11 – Pontuação dos Critérios de Resultados

A escala utilizada para o preenchimento das 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.

A EAA decidiu dividir as tarefas no que diz respeito à atribuição de pontuação e a identificação de evidências. Assim, a atribuição de pontuação foi feita em dois subgrupos (escola e CNO), e no final toda a EAA reuniu para validar e compilar todo o trabalho efetuado.

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

Os itens avaliados foram os seguintes:

- 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 Diretor de Turma;
- O número de encarregados de educação presente nas reuniões de pais convocadas pelo Diretor de Turma ou a Escola;
- O número de participações disciplinares;
- A percentagem de adultos encaminhados;
- A percentagem de adultos encaminhados para respostas educativas ou formativas externas ao CNO;
- A percentagem de adultos com certificação total e parcial;
- O intervalo de tempo médio entre a inscrição e o diagnóstico;
- O intervalo de tempo médio entre o diagnóstico e o encaminhamento;
- A percentagem de sessões individuais de nível básico e secundário;

- A percentagem de adultos que frequenta formação complementar;
- A duração média de formação complementar;
- A percentagem de transferências.

## 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 das GAA preenchidas 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. As 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. *Grelhas de Autoavaliação*

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

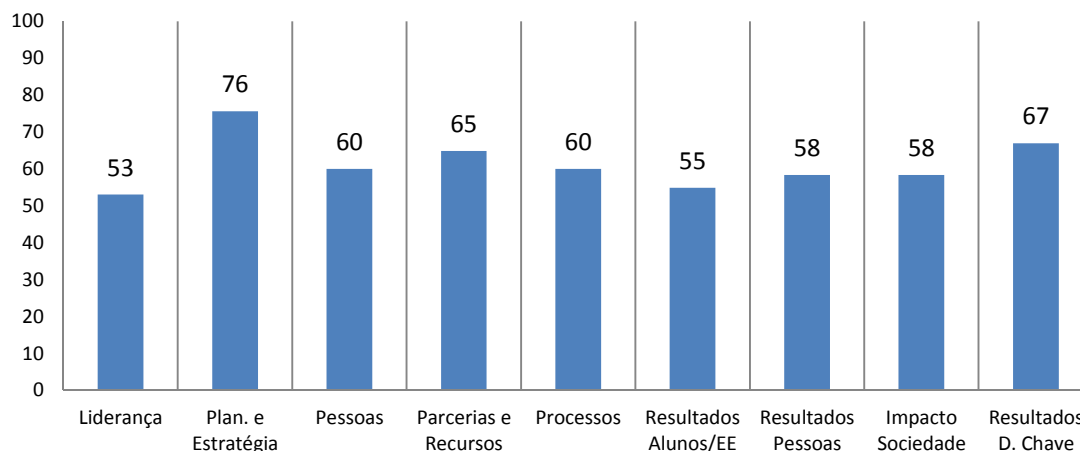
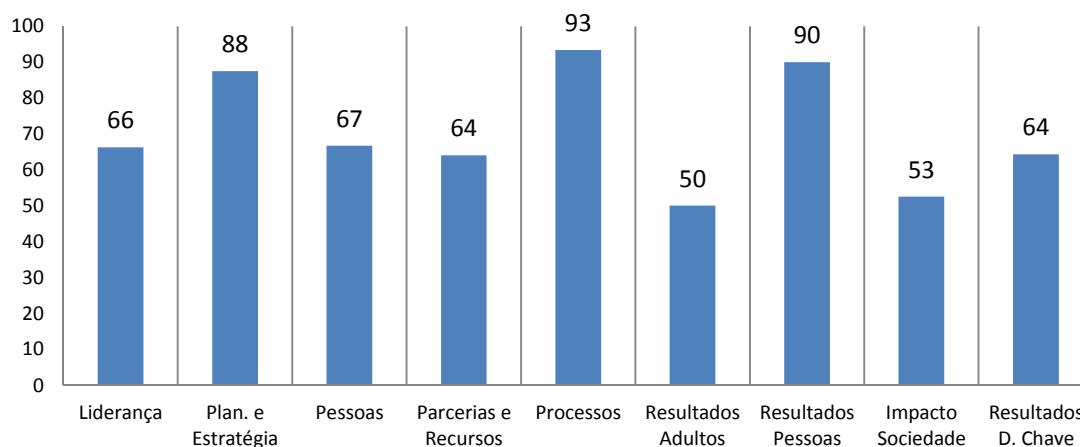


Gráfico 1 – Resultados das GAA da escola

A análise por critério da CAF permite concluir:

- A média dos critérios de meios e dos critérios de resultados é bastante similar, o que denota uma relação linear entre ambos;
- Destaca-se o *Critério 2 – Planeamento e Estratégia* com a média mais elevada relativamente aos restantes critérios da CAF, ao contrário do *Critério 1 – Liderança* que apresenta a média mais baixa pela ausência de revisão/avaliação da maioria das ações implementadas na escola;
- 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.



**Gráfico 2 – Resultados da GAA do CNO**

A análise por critério da CAF permite concluir:

- A pontuação atribuída ao *Critério 6 – Resultados orientados para os Adultos* é a mais baixa de entre todos os critérios da CAF, consubstanciado na atribuição da pontuação aos indicadores relativos aos questionários de satisfação do CNO;
- Destaca-se pela positiva o *Critério 5 – Processos* com a média mais elevada relativamente aos restantes critérios da CAF;
- Nos critérios de meios (Liderança a Processos), a maioria das ações desenvolvidas pelo CNO estão planeadas, implementadas, avaliadas e ajustadas. Assim, realça-se a necessidade de evoluir para o ciclo PDCA completo e desenvolvido, com o objetivo da regularidade do ciclo e a comparabilidade das práticas do CNO 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 do CNO.

### **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 e na opção não sabe (NS) igual ou superior a 35%.

### 3.5.2.2.1. Taxa de adesão

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

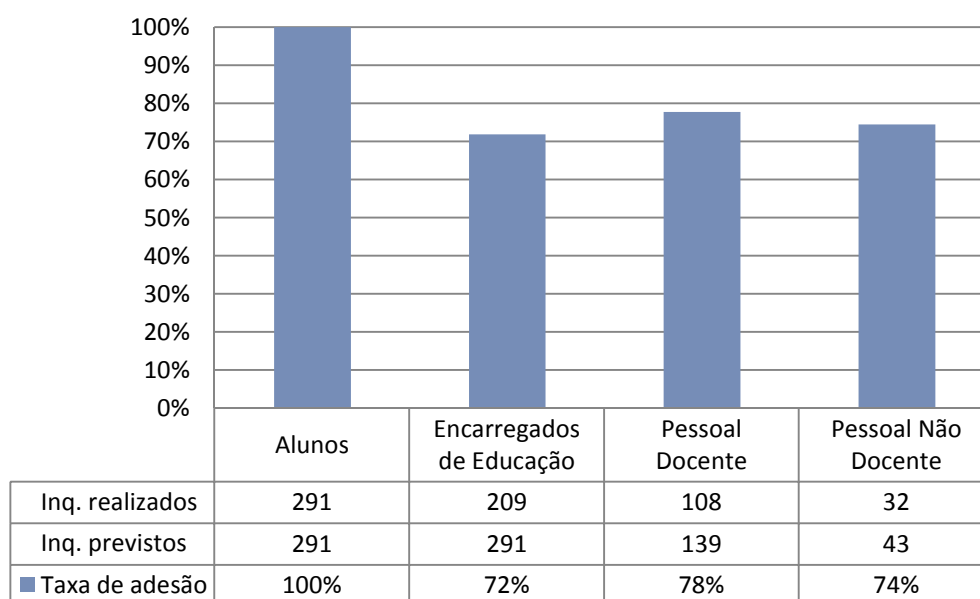
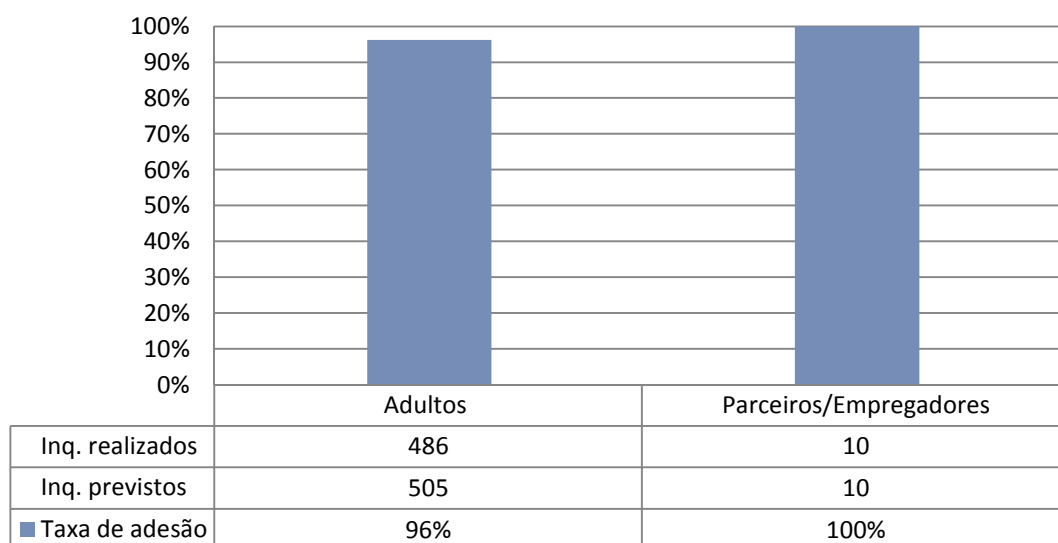


Gráfico 3 – Taxa de adesão da escola



**Gráfico 4 – Taxa de adesão do CNO**

Podemos concluir que na generalidade, as taxas de adesão foram muito elevadas. Contudo, os questionários dos colaboradores do CNO deveriam ter sido aplicados ao universo, tal como estipulado em reunião tida para o efeito e cuja informação foi veiculada via correio eletrónico, em vinte e sete de dezembro de dois mil e um, da consultoria externa para a direção da escola, com conhecimento a todos os elementos da equipa de autoavaliação.

Por erro, os elementos do CNO, responsáveis pelo processo de inquirição, aplicaram-no a um número de colaboradores que nem sequer representa uma amostra.

Assim, após várias reuniões, a equipa de autoavaliação entendeu retirar, do presente estudo, os resultados dos questionários dos colaboradores, por a informação surgir inequivocamente deturpada.

#### *3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do pessoal docente*

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

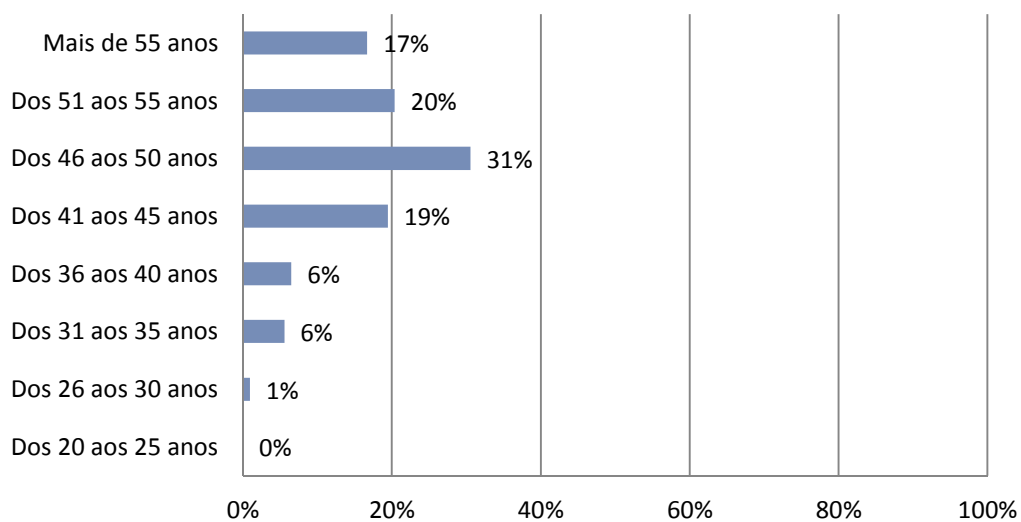


Gráfico 5 – Caracterização etária do PD da escola

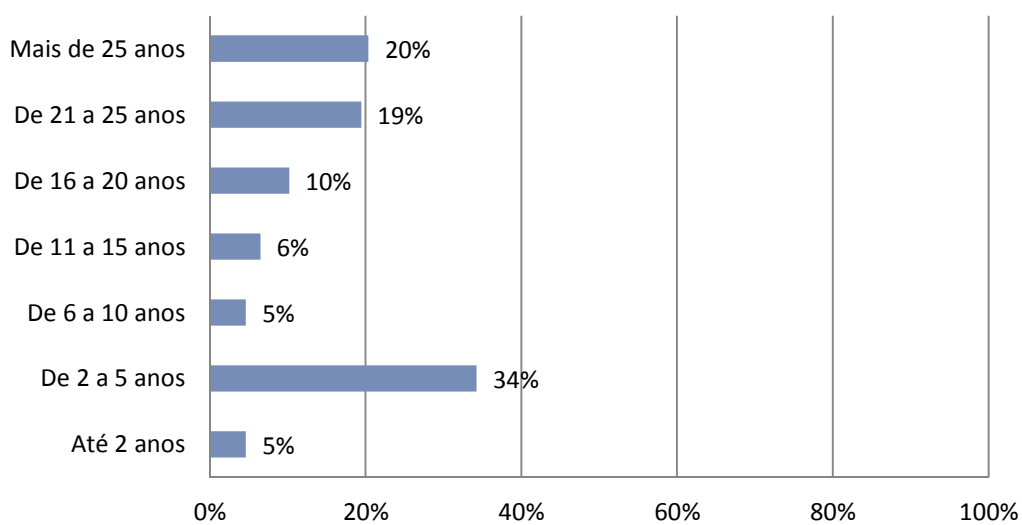
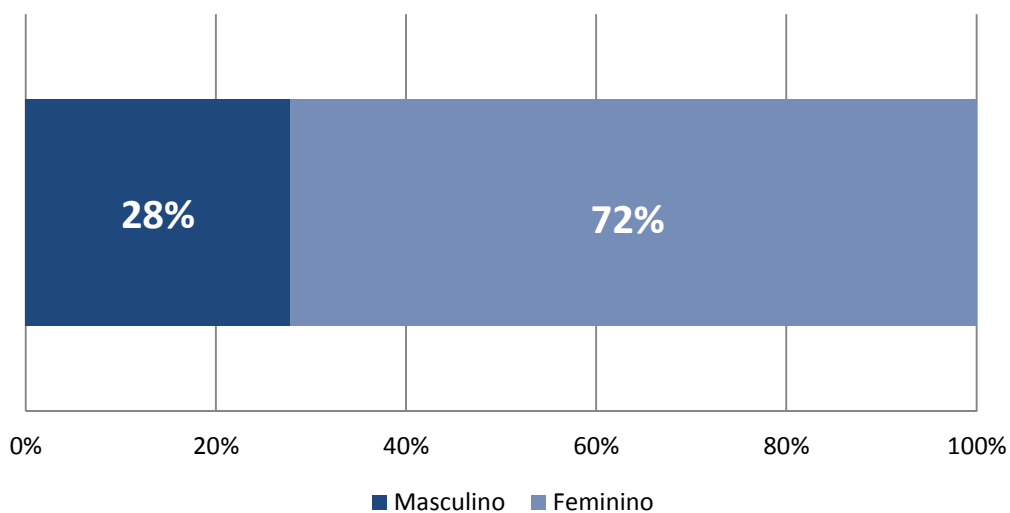
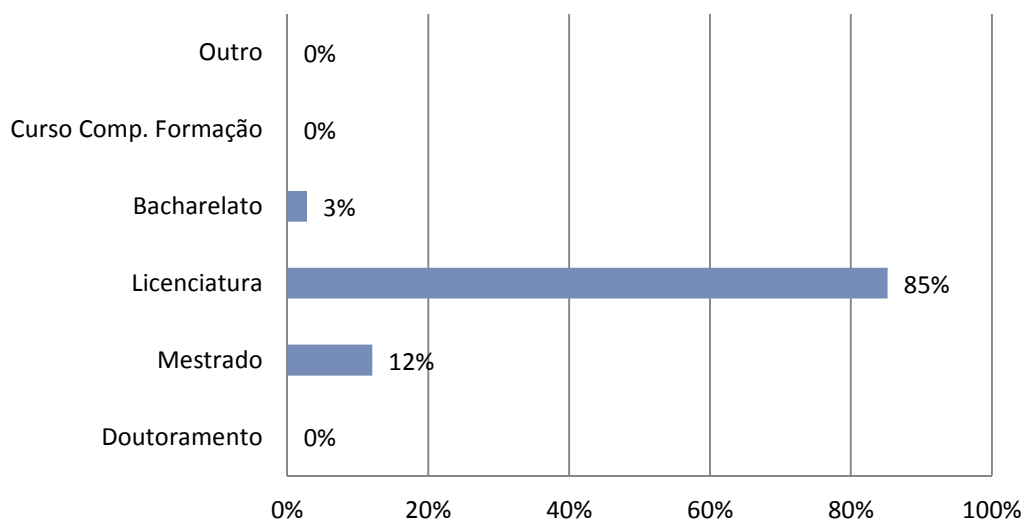


Gráfico 6 – Antiguidade do PD da escola



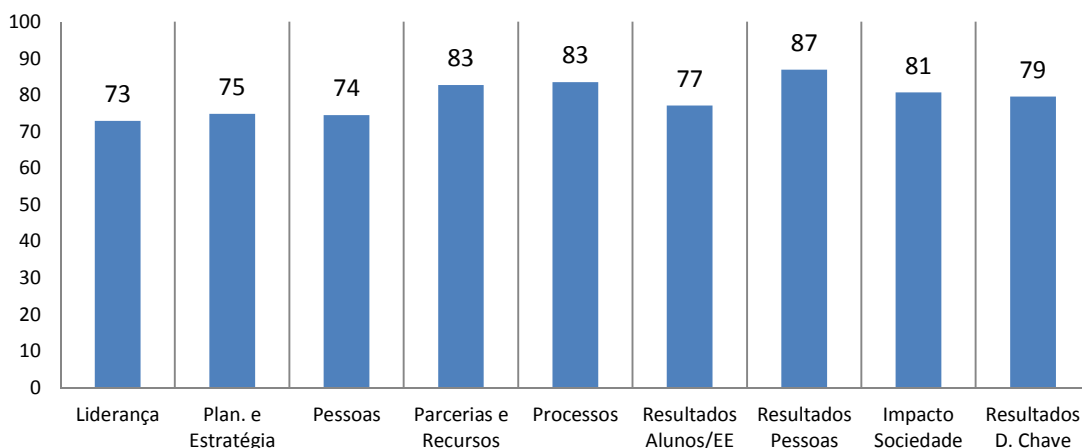
**Gráfico 7 – Caracterização do género do PD da escola**



**Gráfico 8 – 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:

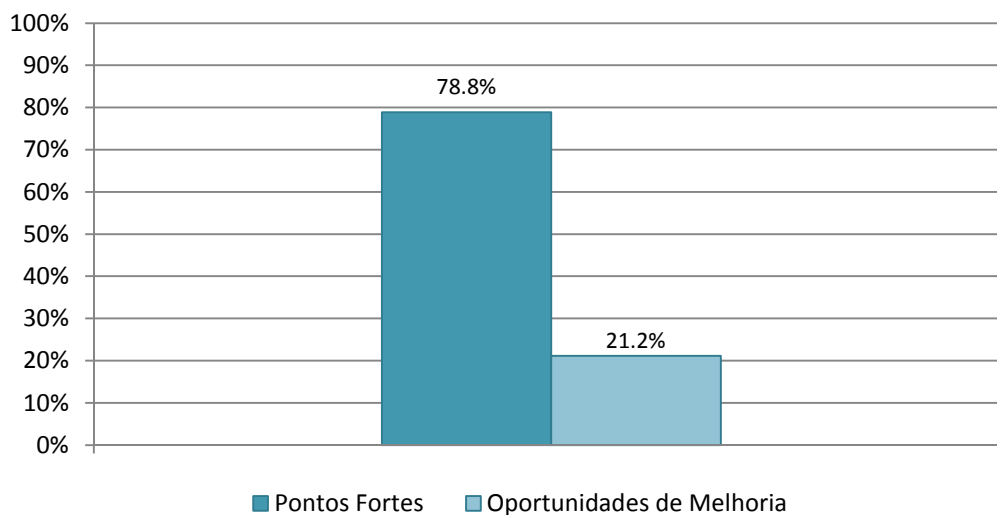




**Gráfico 9 – Médias das classificações do PD da escola por critério**

Da análise do *gráfico 9*, conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PD da escola, espelhado nas médias de cada critério da CAF.

O *gráfico 10* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD de todos os critérios da CAF:



**Gráfico 10 – 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 9*.

### 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:

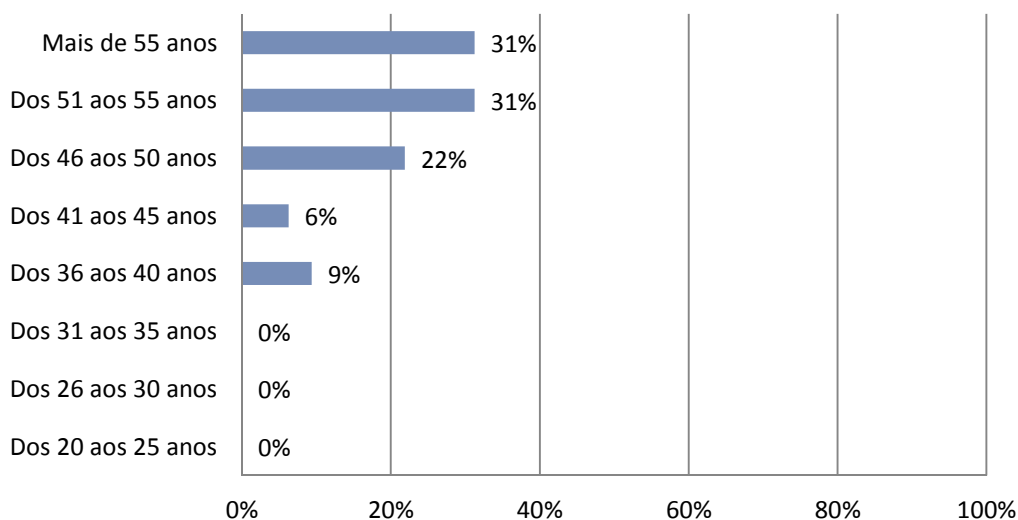


Gráfico 11 – Caracterização etária do PND da escola

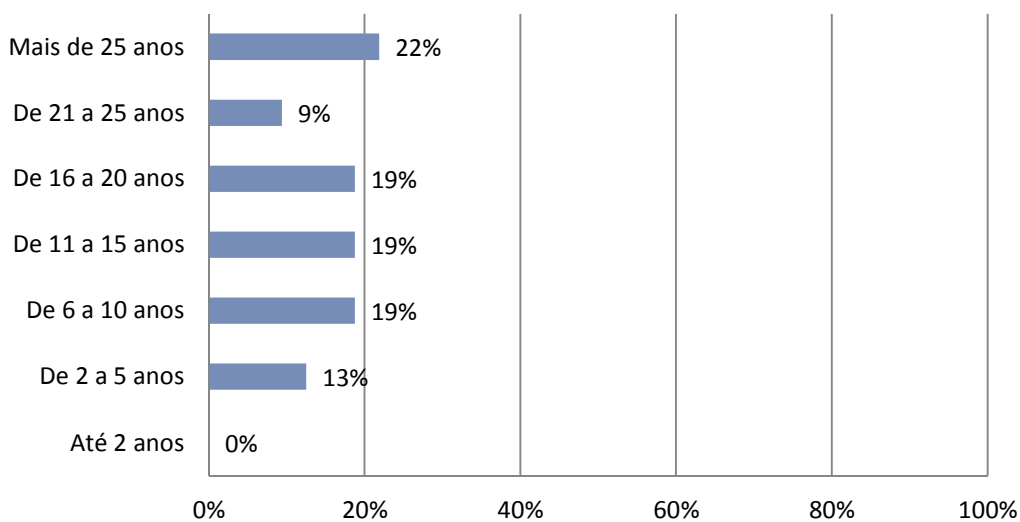
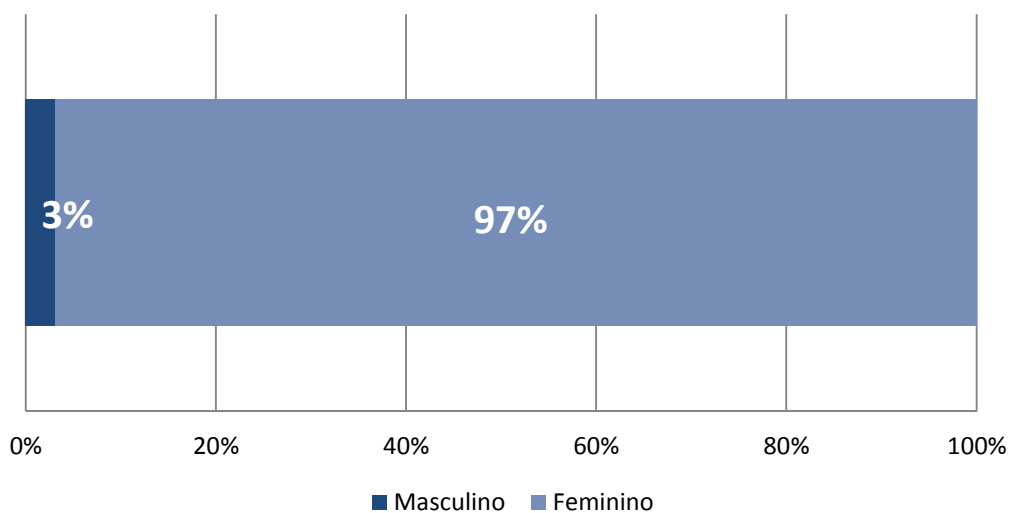
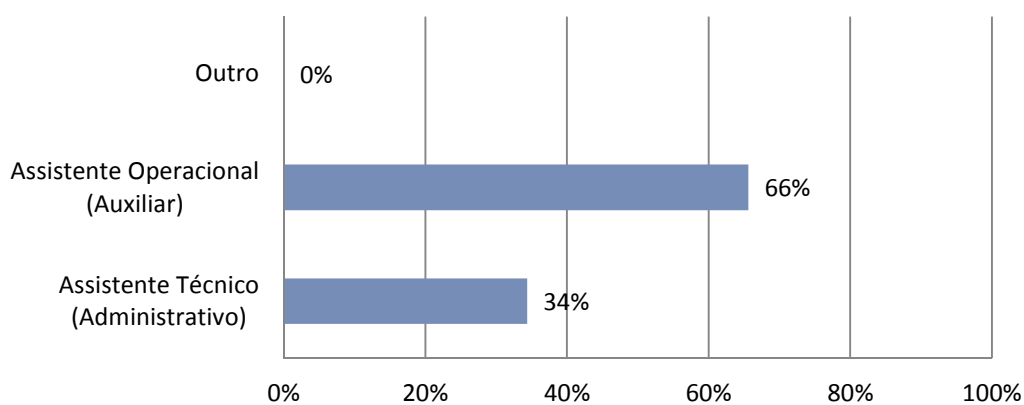


Gráfico 12 – Antiguidade do PND da escola

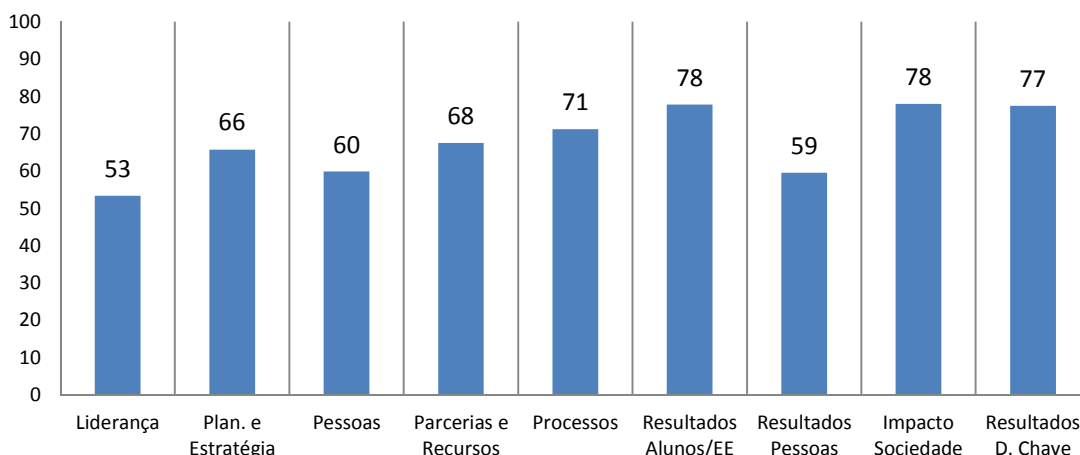


**Gráfico 13 – Caracterização do género do PND da escola**



**Gráfico 14 – Categoria profissional do PND da escola**

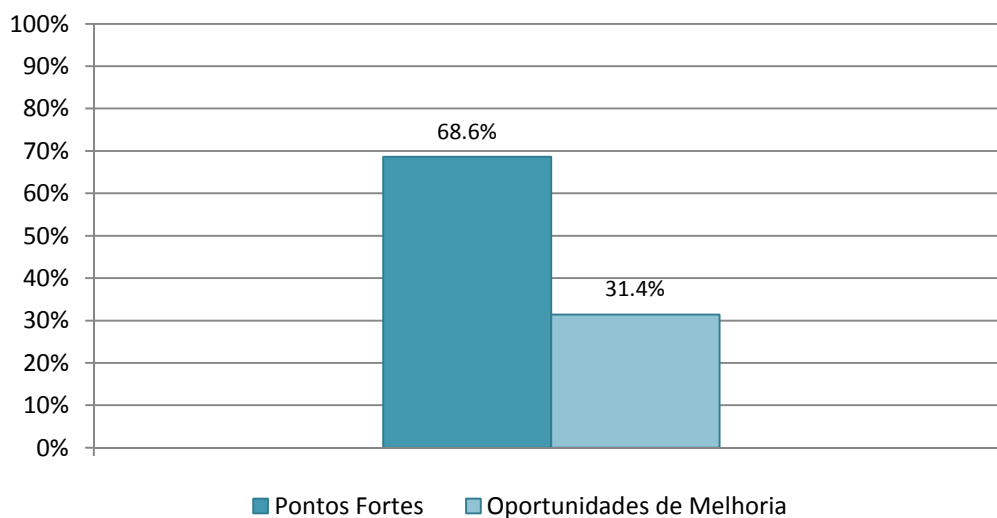
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelo PND em cada critério da CAF (*gráfico 15*):



**Gráfico 15 – Médias das classificações do PND da escola por critério**

Da análise do *gráfico 15*, conclui-se que existe uma opinião satisfatória por parte do PND da escola. Destaca-se, entre as pontuações atribuídas, o *Critério 1 Liderança*, com a média mais baixa entre os restantes critérios da CAF.

O *gráfico 16* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:



**Gráfico 16 – 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 comparativamente com o PD. 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.

Novamente existe correspondência entre o número de pontos fortes e oportunidades de melhoria e as médias dos diferentes critérios apresentados no *gráfico 15*.

#### 3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos alunos e adultos

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

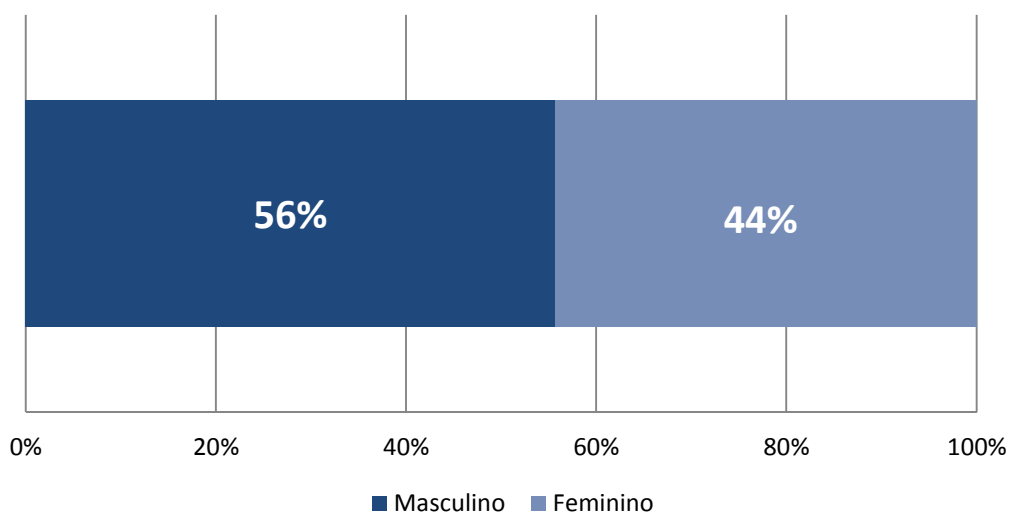


Gráfico 17 – Caracterização do género dos alunos da escola

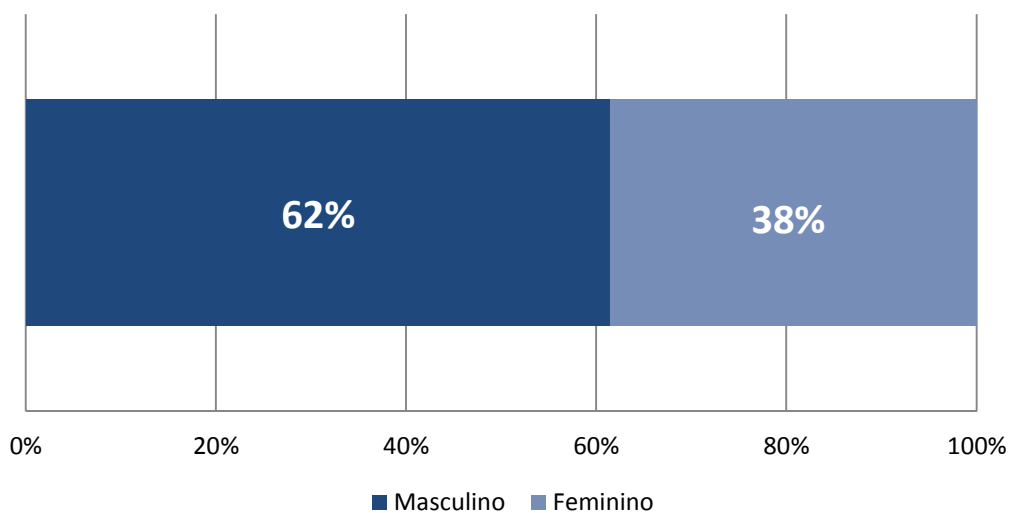


Gráfico 18 – Caracterização do género dos adultos do CNO

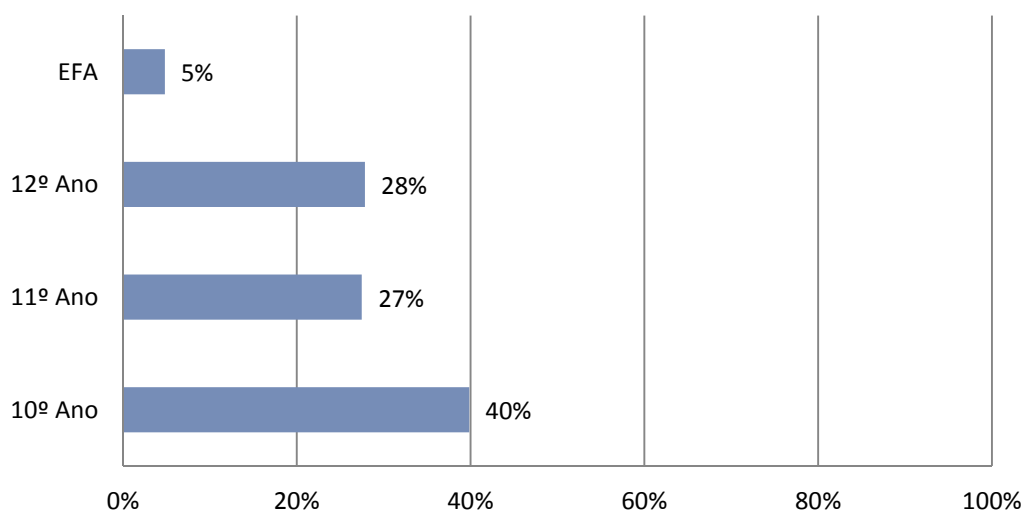
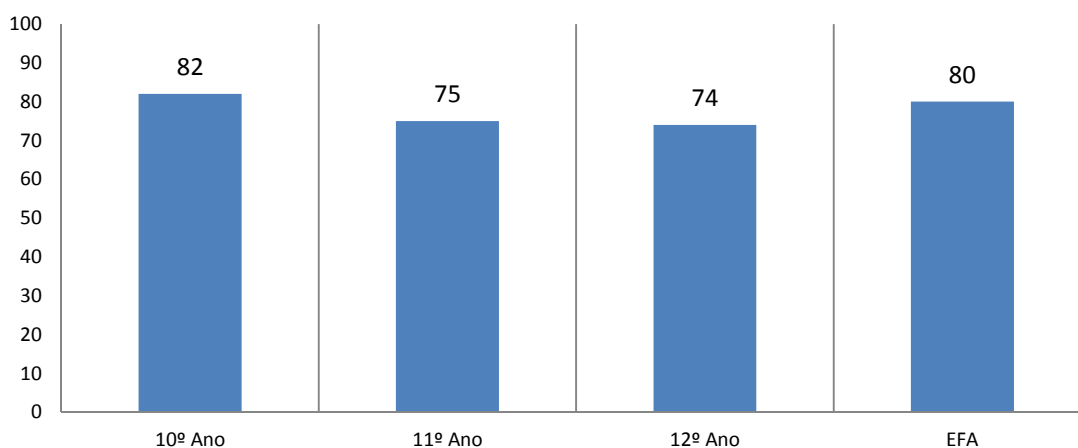
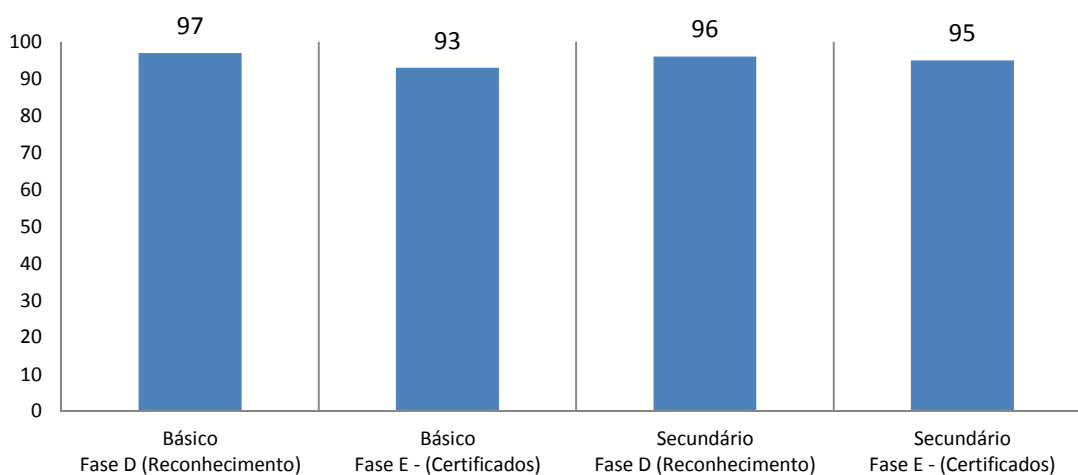


Gráfico 19 – Distribuição dos alunos por ano

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



**Gráfico 20 – Médias das classificações dos alunos da escola**

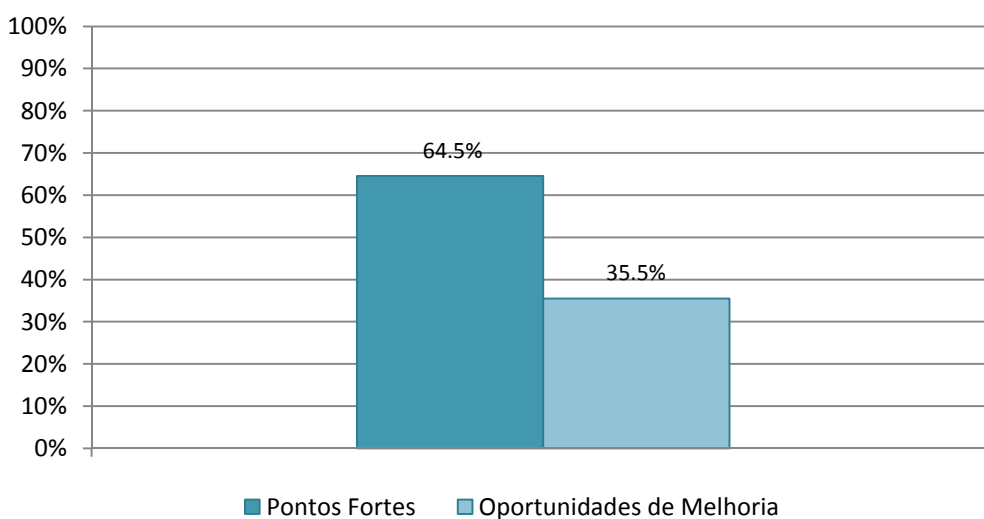


**Gráfico 21 – Médias das classificações dos adultos por fases**

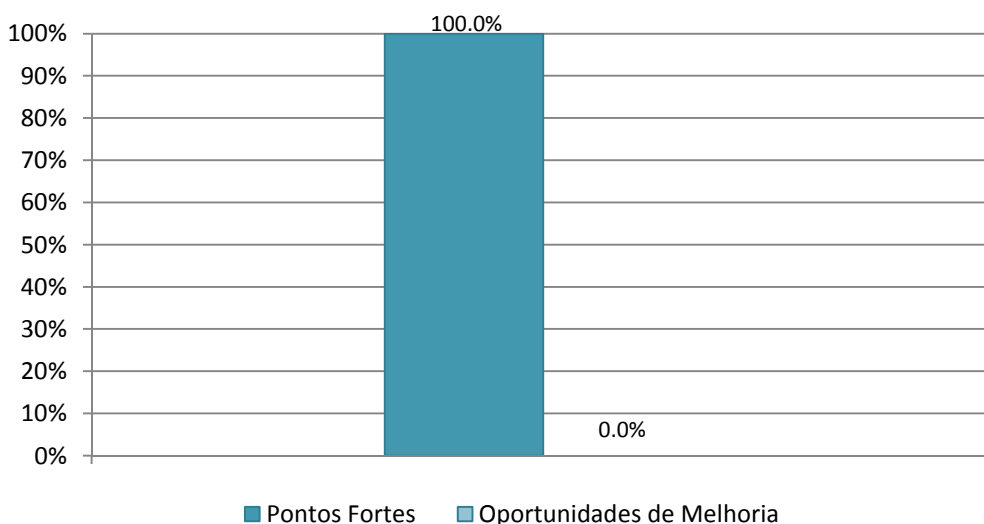
Conclui-se da análise do *gráfico 21*, que existe um elevado nível de satisfação dos alunos da escola, com destaque para os alunos do 10º ano e EFA.

Relativamente ao CNO, existe um elevado nível de satisfação dos adultos com ligeiras diferenças entre as fases D e E.

Os *gráficos 23 e 24* apresentam a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 22 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos alunos**



**Gráfico 23 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos adultos**

Da análise dos gráficos, conclui-se que existe uma correlação entre o número de pontos fortes e oportunidades de melhoria e as médias apresentadas nos *gráficos 21 e 22*. No caso do CNO não existem oportunidades de melhoria, devido às pontuações muito elevadas e, como iremos verificar na análise qualitativa do relatório, existem muitas práticas da escola que são desconhecidas pelos alunos e por isso foram consideradas como oportunidades de melhoria.



### 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:

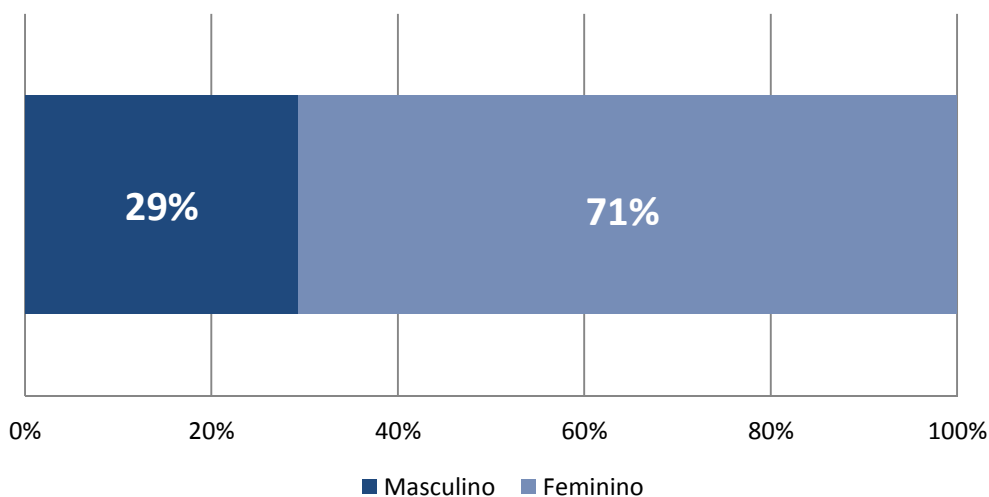


Gráfico 24 – Caracterização do género dos pais/encarregados de educação da escola

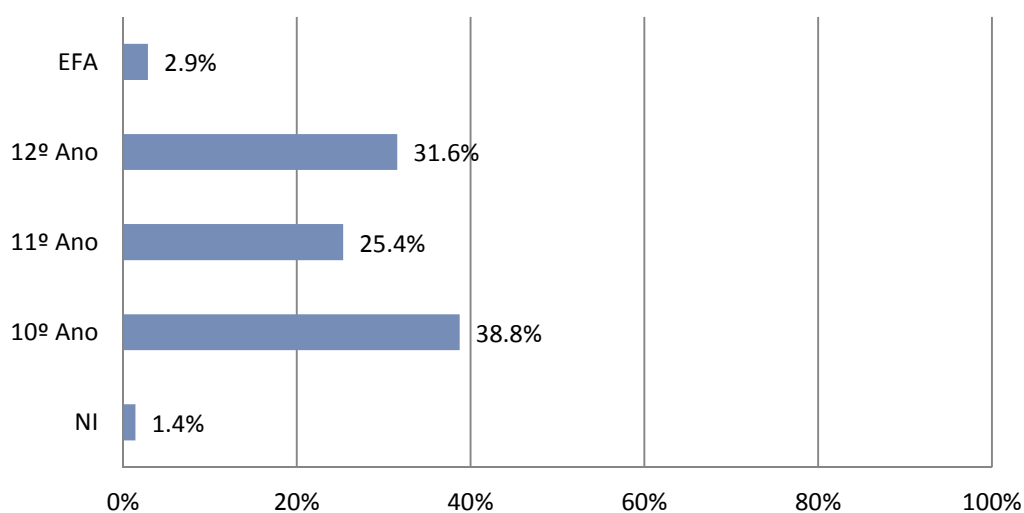
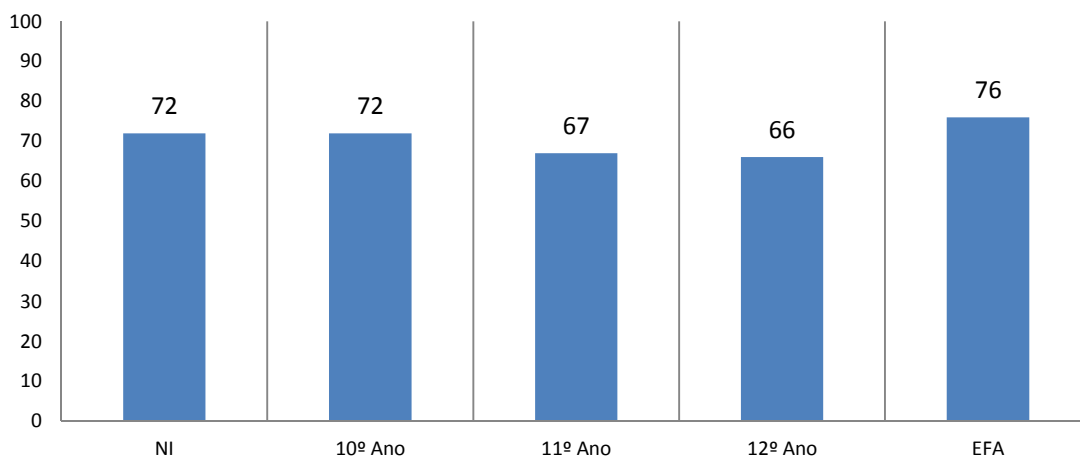


Gráfico 25 – Distribuição dos pais/encarregados de educação da escola por ano escolar do seu educando

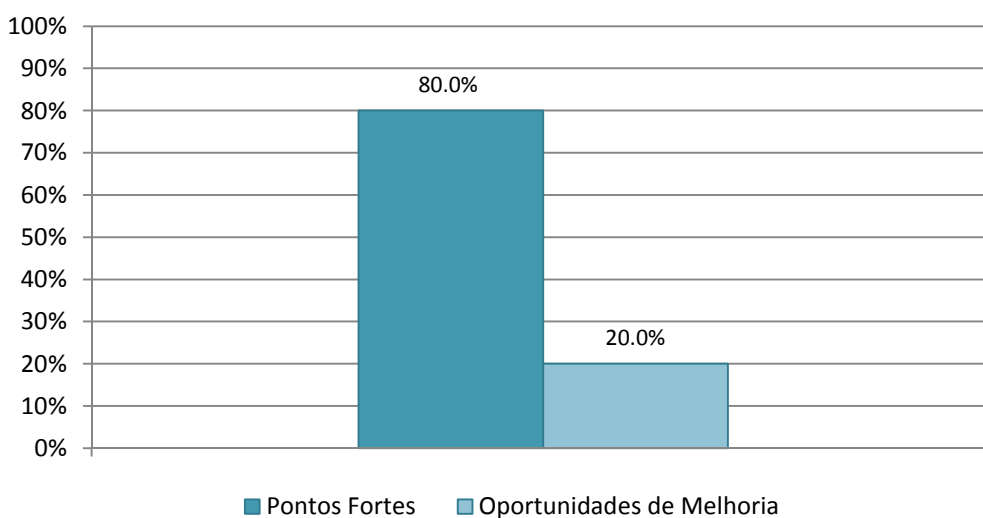
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação:



**Gráfico 26 – 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 favorável sobre a escola, existindo uma proximidade de pontuações atribuídas nos diversos anos.

O gráfico 28 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

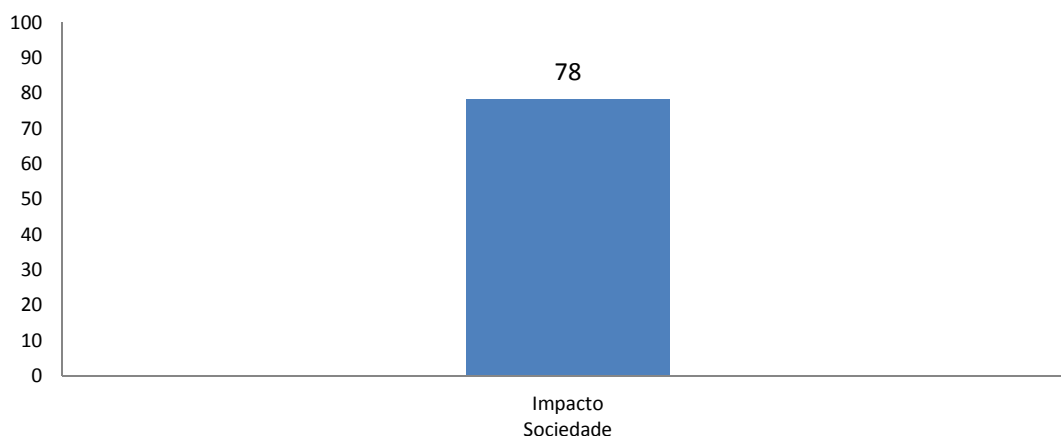


**Gráfico 27 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos pais/encarregados de educação**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe um maior número de pontos fortes do que oportunidades de melhoria.

### 3.5.2.2.6. Resultados dos questionários dos parceiros/empregadores do CNO

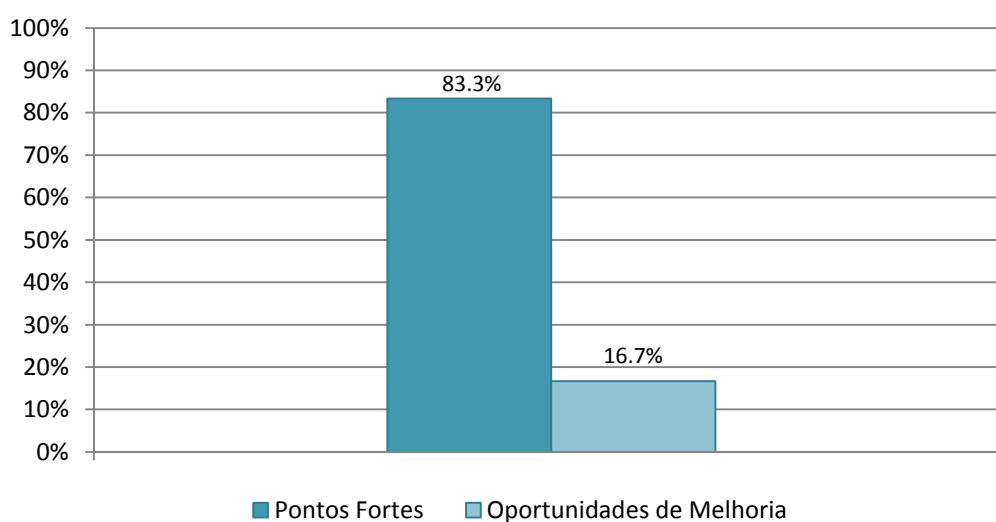
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos parceiros (*gráfico 29*):



**Gráfico 28 – Médias das classificações dos parceiros/empregadores do CNO**

Da análise do *gráfico 29* conclui-se que os parceiros do CNO têm uma opinião muito positiva sobre o CNO.

O *gráfico 30* apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:



**Gráfico 29 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos parceiros/empregadores**

Da leitura do gráfico, conclui-se que existe um maior número de pontos fortes do que oportunidades de melhoria.

### 3.5.2.2.7. Resultados globais dos questionários da escola

O gráfico 31 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.

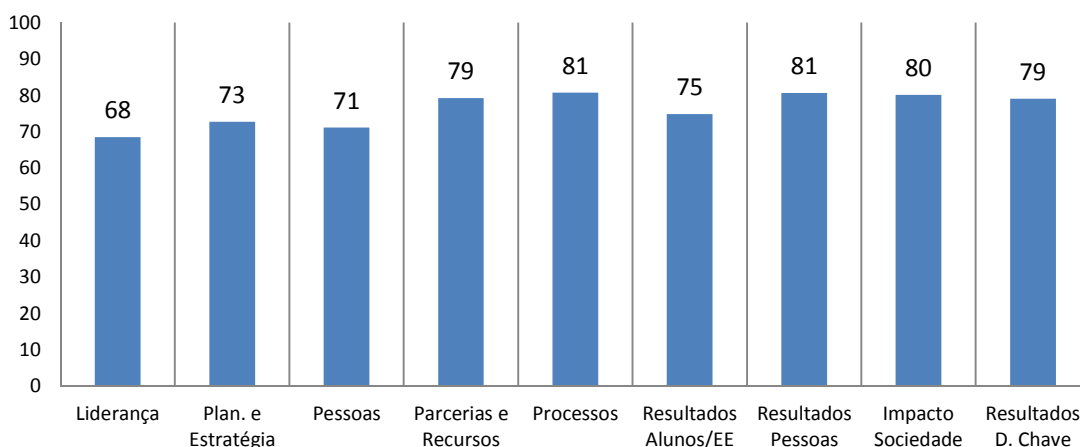


Gráfico 30 – Médias das classificações globais dos questionários da escola por critério

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 nas GAA, seguiu o critério do sistema de pontuação clássico da CAF (*figura 10 e 11*). 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 das 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>• A Direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As conclusões das reuniões do Conselho Pedagógico são disponibilizadas a todos os interessados</li> </ul>	Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A coordenadora promove a coesão da equipa, sendo que a mesma mantém-se relativamente estável desde 2008. O processo de recrutamento seleção e formação da equipa técnico-pedagógica é realizado no sentido de procurar adequar o perfil às necessidades exigidas pelas funções</li> </ul>	Grelha AA CNO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O CNO implementa um sistema de gestão da qualidade</li> </ul>	Grelha AA CNO (processo de auto avaliação em 2009 e um processo de avaliação da qualidade da coordenação em 2010)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As coordenadoras do pessoal não docente são competentes na forma como gerem o serviço</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As coordenadoras do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias</li> </ul>	
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A coordenadora delega poderes e responsabilidades aos membros da equipa</li> </ul>	Grelha AA CNO (atas de reuniões gerais)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Coordenador de Departamento representa adequadamente os docentes no Conselho Pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspetos que precisa de melhorar</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As estruturas intermédias contribuem para mobilizar o pessoal docente e o pessoal não docente</li> </ul>	Grelha AA Escola

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A estratégia da Direção de abertura da escola ao exterior, por exemplo, através da adesão a diversos projetos</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O CNO promove a divulgação pública da oferta formativa</li> </ul>	Grelha AA CNO (cartazes, folhetos, artigos de jornal (escola/região), site da escola e sessões de esclarecimento)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalho desenvolvido pelo CNO é reconhecido publicamente</li> </ul>	Grelha AA CNO (relatório da ANQ e resultado de questionários de satisfação dos candidatos certificados)
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Ambiente saudável criado pela Direção da escola (PD)</i></li> <li><i>O meu coordenador de departamento faz um enorme esforço no sentido de promover a comunicação e a participação de todos os elementos nas decisões da escola (PD)</i></li> <li><i>O bom relacionamento com a Direção (PND)</i></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>A divulgação das conclusões do Conselho Pedagógico e Conselho Geral a toda a comunidade escolar</li> </ul>	Grelha AA Escola Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar ações de formação implementadas pelo Centro de Formação da Associação de escolas do concelho de Vila Franca de Xira. Continuar a apostar no trabalho em rede entre CNO's da NUT III, em processos de itinerância e na divulgação do centro à comunidade</li> </ul>	Grelha AA CNO
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A elaboração do plano de formação para o pessoal não docente</li> </ul>	Grelha AA Escola Questionários PND



Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A articulação entre o Conselho Pedagógico e os departamentos curriculares na elaboração anual do plano de formação e atual do pessoal docente</li> </ul>	Questionários PD
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O reconhecimento, por parte da Direção, do que o pessoal não docente faz bem feito e dar orientações nos aspetos que precisa de melhorar</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>O estabelecimento de protocolos, por parte da Direção, com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, no sentido de promover a prevenção para a saúde</li> </ul>	Questionários PND
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>A elaboração do plano de formação (PD)</i></li> <li><i>Apesar de na escola existir um Centro de Formação, o Plano de Formação não é concretizado, ainda que a direção solicite temas de possíveis ações de formação, relacionadas com os respetivos grupos disciplinares (PD)</i></li> <li><i>Promover ações de formação específicas para cada departamento, com vista a responder às necessidades de formação e atualização dos respetivos docentes (PD)</i></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 nos Planos Anuais de Atividades.

#### 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 PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Projeto Educativo da Escola</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O CNO procura informação e estabelecimento de parcerias, procurando solidificar as relações com entidades do município para dar solução às necessidades de qualificação dos adultos</li> </ul>	Grelha AA CNO (aumento do nº de protocolos, passando de 3 para 13)

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A planificação eficaz do trabalho entre pares</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente conhece o Projeto Educativo e o Interno da Escola</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos grupos disciplinares discutem-se e avaliam-se as estratégias de ensino</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente conhece o Regulamento Interno da Escola</li> </ul>	Questionários PND
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem uma estratégia/meta de melhoria, relativa ao sucesso dos alunos</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente (assistentes técnicos) apoia os alunos no seu percurso escolar</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Plano Anual de Atividades</li> <li>Os projetos e as atividades do Plano Anual de Atividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares</li> </ul>	Grelha AA Escola Questionários PD
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção promoveu ação de formação, dinamizada pelos professores do PTE na escola, para a utilização do Moodle</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem definida uma estratégia de modernização e inovação</li> </ul>	Questionários PND
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação através do Site da escola do Projeto Educativo, Plano Anual de atividades e outros documentos oficiais (PD)</li> <li>O Plano Anual de Atividades diversificado e com iniciativas que mobilizam a escola e a comunidade escolar (PD)</li> <li>Discussão de estratégias de ensino em grupo disciplinar (PD)</li> </ul>		

Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conhecimento do Projeto Educativo de Escola</li> </ul>	Questionários PND
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar a informação pertinente à vida na escola (dias temáticos, atividades, reuniões...) através de um placard eletrónico no bloco A</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular a avaliação das atividades desenvolvidas, com vista ao reajustamento e possível comparação</li> </ul>	Questionários PD
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelo pessoal não docente, o indicador "A escola tem definida uma estratégia de modernização e inovação" obteve uma percentagem de NS de cerca de 36%</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação de um espaço de alojamento para o centro na plataforma Moodle da escola</li> </ul>	Grelha AA CNO
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Promover a partilha de materiais entre os colegas do mesmo grupo/departamento e para fora dos mesmos, aplicando-se a mesma estratégia à divulgação das iniciativas promovidas e ao resultado/avaliação das boas práticas promovidas pelos diferentes projetos e grupos/departamentos curriculares (PD)</i></li> <li><i>A articulação do trabalho desenvolvido intra e interdepartamentos (PD)</i></li> <li><i>Não tenho conhecimento do planeamento e estratégia (PND)</i></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 Direção distribui o serviço de acordo com as necessidades de funcionamento da escola</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A visão estratégica da Direção relativamente à Educação Especial (recrutamento)</li> </ul>	Grelha AA Escola (sinalização dos alunos com NEE; solicitação de informação às escolas de proveniência; análise dos relatórios que constam do processo individual dos alunos)

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O CNO cumpre o rácio do número de avaliadores externos requisitados face ao número total de adultos certificados</li> </ul>	Grelha AA CNO (aumento do nº de avaliadores externos do centro de 2011 para 2012)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na escola, é reconhecido o esforço das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente participa em atividades de formação contínua para atualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no seu campo de especialidade</li> </ul>	Questionários PD
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>As coordenadoras do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Diretor de Turma / Diretor de Curso em articulação com o Conselho de Turma define um plano anual de trabalho para cada turma</li> </ul>	Grelha AA Escola (PCT, reajustado trimestralmente)  Questionários PD
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Preocupação em frequentar ações de formação, no meu campo de especialidade, independentemente da creditação ou não (PD)</i></li> <li><i>O papel do Diretor de Turma na concretização do plano Curricular de Turma (PD)</i></li> <li><i>A articulação entre o diretor de turma/ diretor de curso e conselho de turma é decorrente da imposição da legislação em vigor, mas em sido notória a melhoria nesse sentido (PD)</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>Cerca de 39% do pessoal docente não sabe se a Direção prevê antecipadamente a necessidade de docentes de Educação Especial de acordo com as necessidades dos alunos da escola</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A aplicação de critérios de gestão dos recursos humanos, por parte da Direção, na distribuição do serviço não letivo e na estruturação dos horários, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho do pessoal docente</li> </ul>	
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A identificação e utilização, por parte da Direção, dos conhecimentos e competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua atuação</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunicação aos colegas da aprendizagem obtida pelos funcionários que beneficiaram de formação profissional</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O reconhecimento do esforço das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a partilha (entre pares) de informação resultante da participação em ações de formação</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a solicitação de ações enquadradas nas diferentes áreas disciplinares</li> </ul>	
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aposta na promoção de uma cultura de diálogo e de comunicação aberta. As ações de melhoria bem como o desenvolvimento de planos assentam nas propostas dos colaboradores sendo a sua implementação o resultado de todo um trabalho colaborativo. Assim, continua-se a promover o envolvimento dos colaboradores na definição de objetivos relacionados com o seu próprio trabalho</li> </ul>	Grelha AA CNO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar para a filosofia subjacente ao Projeto Curricular de Turma</li> </ul>	Grelha AA Escola

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>O Centro de formação Infante D. Pedro deveria fazer uma melhor divulgação das suas atividades de formação de modo a que todos os professores interessados tivessem oportunidade de se inscreverem (PD)</i></li><li>• <i>A direção devia identificar melhor os conhecimentos e as competências dos professores de forma a rentabilizar a sua atuação (PD)</i></li><li>• <i>Distribuição equitativa a todos os docentes de tarefas para realização em período não letivo (PD)</i></li><li>• <i>Definição mais rigorosa tendo em conta a continuidade pedagógica de critérios na escolha dos níveis e anos na atribuição dos horários dos docentes (PD)</i></li><li>• <i>Deve haver formação para poder melhorar (PND)</i></li><li>• <i>Partilha de saberes entre os assistentes operacionais (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 os Planos Anuais de Atividades 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>	<p>Grelha AA Escola (estágios profissionais; protocolos)</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direção estabelece protocolos de cooperação com a autarquia</li> </ul>	<p>Questionários PND</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem existido intervenção junto do meio empresarial, no sentido de alargar a rede de parcerias, de forma a promover o aumento de qualificação da população ativa</li> </ul>	<p>Grelha AA CNO</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem existido aposta e reformulação de protocolos com entidades formadoras, certificadoras e empresas</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola desenvolve iniciativas para a criação de uma Associação de Pais/Encarregados de Educação</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola promove e oferece condições de funcionamento às associações de estudantes, de pais e encarregados de educação, de antigos alunos, entre outras</li> </ul>	Questionários PD
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção faz uma boa gestão do orçamento da escola</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A planificação dos custos e do número de visitas de estudo por turma</li> <li>O pessoal docente contabiliza os custos dos projetos que se propõe desenvolver com os seus alunos</li> </ul>	Grelha AA Escola (PAA; atas CP) Questionários PD
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A divulgação da oferta formativa</li> </ul>	Grelha AA Escola (Culturalverca; Futurália. Folhetos e deslocação a outras escolas da área geográfica para divulgação) Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O nível de circulação da informação entre a Direção e o pessoal não docente é bom</li> </ul>	Questionários PND
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>A ação de formação (duas sessões), em Excel, dinamizadas pelos professores PTE da escola</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A atualização do software e do hardware da sala dos professores, salas de grupo e salas específicas</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O equipamento informático existente na escola é funcional e corresponde às necessidades</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente responde em tempo útil ao que lhe é solicitado por correio eletrónico pelos vários grupos de trabalho</li> <li>O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional</li> </ul>	Questionários PD
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>A aquisição de material para os serviços, nomeadamente, para o bufete e para a biblioteca da escola</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção na aquisição de material didático tem em conta as propostas e necessidades dos professores e dos departamentos</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem criado condições de acesso de pessoas com mobilidade reduzida</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços de apoio (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da escola</li> </ul>	Questionários PD e PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aposta numa oferta formativa diversificada, de modo a dar respostas adequadas e ajustadas ao perfil dos candidatos e boa qualidade dos espaços</li> </ul>	Grelha AA CNO
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>A escola tem apostado muito em formas diversificadas de divulgar as ofertas educativas definidas anualmente (PD)</i></li> <li><i>A escola estabelece protocolos com o tecido empresarial local e regional para incluir todos os alunos na formação em contexto de trabalho (PD)</i></li> <li><i>O conselho administrativo tenta distribuir da forma mais adequada as verbas disponíveis e o diretor ausculta todos os representantes de grupo antes de as distribuir (PD)</i></li> </ul>		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biblioteca bem fornecida e com horário regular (PD)</li> <li>Reprografia com bom atendimento e horário alargado (PD)</li> <li>O bom serviço do Bar (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>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelo pessoal não docente, o indicador "A Direção estabelece protocolos de cooperação com a autarquia" obteve uma percentagem de NS de cerca de 63%</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelo pessoal não docente, o indicador "A escola desenvolve iniciativas para a criação de uma Associação de Pais/Encarregados de Educação" obteve uma percentagem de NS de cerca de 45%</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar o pessoal docente e o pessoal não docente sobre a gestão do orçamento da escola</li> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte, o indicador "A Direção faz uma boa gestão do orçamento da escola" obteve uma percentagem de NS de cerca de 48%</li> </ul>	Grelha AA Escola Questionários PD e PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior visibilidade por parte do diretor e uma melhor articulação em relação à gestão financeira do centro, de acordo com os seus objetivos estratégicos</li> </ul>	Grelha AA CNO
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 72% dos assistentes técnicos não sabem se a comunidade escolar conhece o Regulamento Interno</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar a filosofia subjacente ao Regulamento Interno, na comunidade escolar</li> </ul>	Grelha AA Escola
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir na gestão dos recursos tecnológicos</li> </ul>	Grelha AA Escola

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação de condições de acesso de pessoas com mobilidade reduzida</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pôr em prática o plano de emergência e realizar um simulacro anualmente</li> <li>A existência de um plano de emergência e a realização anual de simulacros</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p> <p>Questionários PD e PND</p>
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Durante vários anos a escola não realizou simulacros (PD)</i></li> <li><i>A escola não sabe se existe um plano de emergência e não se realizam simulacros (PD)</i></li> <li><i>A escola não tem conhecimento do orçamento (PD)</i></li> <li><i>Condições de acesso para pessoas com dificuldade de mobilidade (PD)</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>• A Direção define um plano anual de trabalho em articulação com a coordenadora dos assistentes operacionais</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As coordenadoras do pessoal fazem a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente aplica os critérios de avaliação definidos no seu grupo disciplinar</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Conselho de Turma analisa a situação da turma e identifica as características específicas dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os professores da mesma disciplina realizam um trabalho colaborativo na planificação, organização e elaboração de materiais didáticos</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Serviço de Psicologia e Orientação</li> <li>Sempre que necessário, existe uma articulação entre os Diretores de Turma e o SPO</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p> <p>Questionários PD</p>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização/ajuste do trabalho do pessoal não docente</li> <li>A Direção, em conjunto com as coordenadoras do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p> <p>Questionários PND</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente adequa a sua planificação a cada turma em termos de metodologias e tipo de atividades, de acordo com as características específicas desses alunos e as competências a alcançar</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Biblioteca Escolar dá resposta às necessidades da escola (horário alargado, serviços, apoio e projetos)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As aulas de substituição</li> <li>A escola assegura as aulas de substituição em caso da falta do professor</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ensino especial</li> <li>Para responder às Necessidades Educativas Especiais (NEE) dos alunos, a escola analisa os casos e define as medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Projeto Curricular de Turma</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partilha de experiências. Reformulações e reajustes de estratégias e metodologias</li> </ul>	<p>Grelha AA CNO</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente preocupa-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>O pessoal não docente preocupa-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>A permanente preocupação em avaliar e monitorizar como funcionam as estratégias e recursos aplicados na minha lecionação (PD)</i></li> <li><i>A preocupação dos docentes no acompanhamento regular dos alunos com o objetivo de superação das dificuldades detetadas nomeadamente no espaço da sala de aula e na sala de estudo (PD)</i></li> <li><i>Preocupação dos docentes no acompanhamento regular e sistemático dos alunos com necessidades educativas especiais (NEE) devido às suas características peculiares e respetiva integração no meio escolar (PD)</i></li> <li><i>O conselho de turma procede à caracterização da turma (PD)</i></li> <li><i>Disponibilidade do SPO para avaliação e acompanhamento psicológico e psicopedagógico dos alunos assim para orientá-los vocacionalmente (PD)</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>Cerca de 36% dos assistentes técnicos não sabem se as coordenadoras do pessoal fazem a gestão do serviço em articulação com os restantes funcionários</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformizar grelhas de avaliação de critérios</li> </ul>	Grelha AA Escola
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelo pessoal não docente, o indicador "A Direção, em conjunto com as coordenadoras do pessoal não docente, identifica e estabelece prioridades de melhoria" obteve uma percentagem de NS de cerca de 45%</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A articulação intra e interdepartamental na concretização de atividades, nomeadamente no âmbito do Plano Anual de Atividades e nos projetos curriculares de turma/grupo</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A utilização da Plataforma Moodle, por parte do pessoal docente, como plataforma de aprendizagem para os alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir, formando os professores, na plataforma Moodle</li> </ul>	Grelha AA Escola
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir no trabalho colaborativo</li> </ul>		
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar questionários / caixa de sugestões para conhecer o grau de satisfação da comunidade escolar</li> </ul>	Grelha AA Escola
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor articulação entre os grupos disciplinares (PD)</li> <li>Devia haver mais articulação intra e interdisciplinar na concretização de atividades (PD)</li> <li>Melhorar o processo de transmissão da informação no interior de cada Departamento (PD)</li> <li>Formar os professores sobre a utilização da plataforma Moodle (PD)</li> <li>Os alunos e a escola não têm uma cultura de utilização da plataforma moodle como ambiente de aprendizagem (PD)</li> </ul>		

### 3.5.3.6. CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS/ADULTOS 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>• O controlo e vigilância eficaz na portaria da escola</li> <li>• Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola (registo, identificação, controlo eletrónico das entradas e saídas na portaria da escola)</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos sabem a quem se devem dirigir na escola consoante o assunto que pretendem tratar</li> </ul>	<p>Questionários Alunos e PND</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação conhecem o Regulamento Interno da Escola</li> </ul>	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos</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>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação sabem onde consultar os documentos da escola (Projeto Educativo e Regulamento Interno)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma boa relação entre os professores e os alunos</li> </ul>	Questionários Alunos e PD
	<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>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma boa relação entre os funcionários e os alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores informam os alunos sobre os critérios de avaliação e objetivos da disciplina</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos recebem informação adequada quanto às suas opções escolares e saídas profissionais</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se seguros no interior da escola</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são bem atendidos pelas assistentes operacionais do bar</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são bem atendidos pelos assistentes operacionais e técnicos quando os procuram para tratar de algum assunto</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos são bem atendidos quando se dirigem aos elementos da Direção da escola para tratar de algum assunto</li> </ul>		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos consideram que o processo RVCC contribui/contribuiu para a sua valorização pessoal</li> </ul>	Questionários Adultos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do(a) Profissional(a) de RVCC</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O processo RVCC enriquece/enriqueceu os adultos ao nível formativo</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O processo RVCC enriquece/enriqueceu os adultos pessoalmente</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos recomendariam este CNO aos seus amigos e/ou familiares</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe um bom relacionamento dos membros da equipa com o adulto</li> </ul>	Questionários Adultos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de CE (Cidadania e Empregabilidade)</li> </ul>	Questionários Adultos (Básico)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de LC (Linguagem e Comunicação)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de MV (Matemática para a Vida)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de CLC (Cultura, Língua e Comunicação)</li> </ul>	Questionários Adultos (Secundário)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de CLCLE (Cultura, Língua e Comunicação, Língua Estrangeira)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os adultos estão satisfeitos com o desempenho do Formador de STC (Sociedade, Tecnologia e Ciência)</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
<b>6.2</b>	<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>Há segurança na circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O correio eletrónico (mail institucional)</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A variedade de bens alimentares no bufete</li> <li>A oferta existente no bar responde às necessidades dos alunos</li> </ul>	Grelha AA Escola Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A promoção da educação para a saúde e preservação do ambiente</li> </ul>	Grelha AA Escola (comemoração de dias temáticos alusivos à saúde e preservação do ambiente; planificação e execução de projetos de educação sexual e aplicação de questionário de satisfação) Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A sala de estudo permite aos alunos superarem as suas dificuldades</li> </ul>	Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Biblioteca Escolar está bem organizada e é fácil aos alunos encontrarem ou solicitarem o que necessitam</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) está disponível para o atendimento personalizado dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O serviço de reprografia responde às necessidades dos alunos</li> </ul>	
	<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>Os problemas de indisciplina são resolvidos com eficácia</li> </ul>		

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direção está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos pais/encarregados de educação</li> <li>• A escola desenvolve mecanismos para diminuir o insucesso escolar</li> <li>• As convocatórias aos pais/encarregados de educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento</li> <li>• As formas de comunicação do Diretor de Turma com os pais/encarregados de educação são adequadas</li> <li>• Os pais/encarregados de educação consideram importante que exista uma Associação de Pais/Encarregados de Educação nesta escola</li> <li>• Na escola, são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax ou outros meios eletrónicos (email, etc.)</li> </ul>	<p>Questionários EE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O centro tem um horário de funcionamento bastante alargado, cobrindo, diariamente, os turnos da manhã, tarde e noite, com o objetivo de existir uma adequação às necessidades dos utentes. Por esse motivo, o centro funciona, diariamente, durante 11h e 30m</li> <li>• O horário do CNO é adequado às necessidades do público-alvo (laboral e pós-laboral)</li> </ul>	<p>Grelha AA CNO</p> <p>Questionários Adultos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O apoio administrativo é rápido e eficaz na resposta às necessidades dos formandos</li> </ul>	<p>Questionários Adultos</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A escola tem apostado muito na segurança e na assertividade da aplicação de medidas disciplinares (PD)</i></li> <li>• <i>Boa relação entre alunos e professores (PD)</i></li> </ul>		

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

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a satisfação da comunidade escolar face ao trabalho desenvolvido pela Associação de Estudantes</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cimentar as reuniões entre a Direção e os delegados e subdelegados de turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionário direcionado para os alunos sobre o grau de satisfação dos serviços</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O funcionamento da Associação de Estudantes</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A realização regular de atividades por parte da Associação de Estudantes</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 55% dos alunos não sabem se a escola age perante situações de bullying</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A qualidade das refeições do refeitório</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os equipamentos da escola (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 43% dos alunos não sabem se os representantes dos alunos transmitem nos órgãos da escola as suas opiniões</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 34% dos pais/encarregados de educação não sabem se o representante da Associação de Pais transmite as informações relevantes e obteve-se 29% de respostas no intervalo de 0 a 40</li> </ul>	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A recomendação desta escola a famílias/amigos</li> </ul>	

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliação do espaço físico e apetrechamento tecnológico da reprografia</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação de práticas de recolha e separação dos lixos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cruzamento de dados entre a frequência da sala de estudo e os resultados obtidos pelos alunos no final dos períodos e no final do ano letivo</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer metas que permitam tratar as reuniões formais e informais entre diretor de turma e encarregado de educação</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 54% dos alunos não sabem se conhecem o Projeto Educativo de Escola</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelos alunos, o indicador "O Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) está disponível para o atendimento personalizado dos alunos" obteve uma percentagem de NS de cerca de 68%</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelos alunos, o indicador "Os problemas de indisciplina são resolvidos com eficácia" obteve uma percentagem de NS de cerca de 37%</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelos alunos, o indicador "A sala de estudo permite aos alunos superarem as suas dificuldades" obteve uma percentagem de NS de cerca de 43%</li> </ul>	Questionários Alunos e EE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 47% dos pais/encarregados de educação e alunos não sabem se a escola possui um plano de emergência e se realiza simulacros anualmente e obteve-se 26% de respostas no intervalo de 0 a 40</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar a apostar na aplicação de inquéritos de satisfação a todos os candidatos certificados, via processo rvcc, que incidem e cobrem todas as fases do processo. Os resultados desses inquéritos serão tratados estatisticamente e publicitados</li> </ul>	Grelha AA CNO	



Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Na minha opinião a associação de estudantes deveria organizar mais atividades em que todos participem, não apenas os membros da associação e não organizarem apenas quando se celebra algo (alunos)</i></li><li>• <i>Muitas das vezes existe bullying e nós não damos por ele (alunos)</i></li><li>• <i>Fazer comida melhor e maior quantidade (alunos)</i></li><li>• <i>Desde que a empresa mudou que o comer está muito pior, acho que deveriam mudar para a empresa anterior (alunos)</i></li><li>• <i>Deveriam ter mais variedade, a carne e peixe deveriam estar mais arranjados, mais fruta (alunos)</i></li><li>• <i>Novos computadores e uma rede mais rápida e eficaz (alunos)</i></li><li>• <i>Deveriam divulgar mais o Projecto Educativo de Escola nas turmas (alunos)</i></li><li>• <i>Apesar de escola ter um plano de emergência, não realiza simulacros anualmente (alunos)</i></li><li>• <i>Nunca ouvi da parte do meu educando que haveria qualquer tipo de simulacro (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>A comunicação facilitada com a direção</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola (atendimento presencial e por email)</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O acesso facilitado aos documentos orientadores da escola</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola (página WEB da escola e em dossiê na reprografia e na biblioteca)</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente</li> </ul>	<p>Questionários PD e PND</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direção reconhece e valoriza o trabalho do pessoal não docente</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A coordenadora assegura as condições que permitem aos colaboradores conciliar o horário de trabalho com assuntos pessoais</li> </ul>	<p>Grelha AA CNO</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação de condições favoráveis à permuta e à compensação de aulas</li> <li>O pessoal docente raramente falta</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente utiliza as ferramentas TIC para obter informação relevante</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>A assiduidade do pessoal docente (PD)</i></li> <li><i>Todos os documentos estruturantes estão na página da escola disponíveis para toda a comunidade (PD)</i></li> <li><i>Boa relação e acesso à direção (PD)</i></li> <li><i>Bom relacionamento entre o pessoal docente e não docente (PD)</i></li> <li><i>Relação excelente entre todos os elementos da comunidade educativa (PD)</i></li> <li><i>Utilização das TIC para recolha de informação (PD)</i></li> </ul>		

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

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de metas para otimizar a divulgação dos documentos aprovados em sede própria</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obteve-se cerca de 21% de respostas no intervalo de 0 a 40 no indicador "Sei como fazer chegar aos meus representantes no Conselho Geral as minhas opiniões sobre os assuntos a discutir e as decisões a tomar"</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir metas para a assiduidade do pessoal docente</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir na formação contínua do pessoal não docente</li> </ul>	

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação adequada para o desempenho profissional do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários PND
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Divulgar de que forma posso fazer chegar ao Conselho Geral as minhas opiniões sobre os assuntos a discutir e as decisões a tomar (PD)</i></li> <li>• <i>Mais formação para os assistentes operacionais (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 imagem da escola na comunidade em que está inserida é boa</li> </ul>	Questionários PD e PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há colaboradores na organização do parceiro/empregador que aumentaram o seu nível escolar através deste processo</li> </ul>	Questionários Parceiros/Empregadores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros/empregadores consideram que o processo RVCC é dar uma oportunidade a quem não a teve em determinada altura</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros/empregadores consideram que o processo RVCC é muito interessante para as pessoas e para o nosso país</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros/empregadores consideram que o processo RVCC é um dispositivo para fomentar a Aprendizagem ao Longo da Vida de todos e para todos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros/empregadores recomendariam este CNO aos seus amigos e/ou familiares</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A colaboração com a autarquia nos eventos natalícios</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os estágios profissionais nas empresas locais</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A colaboração com a ACIDI</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos na escola e no exterior</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola (encerramento de ano letivo aberta aos pais/EE; comemoração do dia do patrono; culturalverca; Futurália e atividades desenvolvidas pelos grupos disciplinares ao longo do ano (dias temáticos))</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola integra devidamente os alunos de diferentes etnias e nacionalidades</li> </ul>	Questionários PD e PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As sessões de divulgação e sensibilização junto das entidades, tendo por objetivo o estabelecimento de protocolos com diferentes entidades</li> </ul>	Grelha AA CNO
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>O esforço que tem vindo a ser feito para publicitar junto da comunidade o trabalho efetuado pelos alunos na escola quer através de exposições locais# do grupo de teatro do jornal da participação na CulturAlverca por exemplo (PD)</i></li> <li><i>Integração dos alunos de diversas etnias (PD)</i></li> <li><i>Boa imagem da escola (PD)</i></li> </ul>		

**Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>8.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 36% dos assistentes técnicos não sabem se a escola estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o progresso do grau de intervenção da escola na comunidade local e regional</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de um "gabinete de comunicação", por forma a dar visibilidade às atividades da escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção de uma postura pró-ativa de divulgação da oferta formativa e dos eventos/atividades do centro</li> </ul>	Grelha AA CNO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 40% dos parceiros/empregadores não sabem se os meios de comunicação social locais divulgam regularmente as atividades do Centro</li> </ul>	Questionários Parceiros/Empregadores
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Às nossas instalações nunca chegaram qualquer tipo de informações dos CNO através da comunicação social ou outra (parceiros/empregadores)</li> </ul>		

### 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 escola tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A oferta educativa da escola é adequada</li> </ul>	Grelha AA Escola Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os gestores nos serviços administrativos permitem maior proximidade ao pessoal docente e ao pessoal não docente e maior eficácia na resolução de situações pontuais</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A avaliação periódica dos resultados atingidos em cada fase do processo rvc</li> </ul>	Grelha AA CNO
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação de estruturas intermédias e consequente representação nos órgãos de gestão (CP)</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As estratégias que visam o sucesso e a transição dos alunos. Reforço curricular, testes simultâneos, mais quarenta e cinco minutos (cumprimento do programa e trabalho colaborativo)</li> </ul>	



Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O papel do diretor de turma junto dos alunos</li> </ul>	Grelha AA Escola
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os estágios profissionais. Protocolos. Parcerias</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola monitoriza as faltas e o atraso do pessoal não docente</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola tem conseguido diminuir os casos de indisciplina</li> </ul>	Questionários PD e PND
	<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>	Questionários PD
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Todos os professores se preocupam com a redução do insucesso e o discutem (PD)</i></li> <li><i>A oferta educativa é muito diversificada (PD)</i></li> <li><i>Diminuição dos casos de indisciplina (PD)</i></li> </ul>		

**Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>9.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido considerado um ponto forte pelo pessoal não docente, o indicador "A escola tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos" obteve uma percentagem de NS de cerca de 34%</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximação às metas contratualizadas</li> </ul>	Grelha AA CNO
<b>9.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximação às metas contratualizadas</li> </ul>	Grelha AA CNO

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer um levantamento, em quadro, com o número de encarregados de educação que contacta o diretor de turma, clarificando a forma como o faz: via telefone, via email, presencial (relatório final do DT)</li> <li>• Melhorar os suportes de registo para a recolha e tratamento dos resultados</li> <li>• Proceder ao tratamento estatístico e comparativo dos dados que são recolhidos sistematicamente (por exemplo, relatórios de apoio pedagógico comparativamente com os resultados obtidos pelos alunos)</li> <li>• Registo das presenças dos encarregados de educação nas reuniões, procedendo ao tratamento comparativo desses dados</li> </ul>	<p>Grelha AA Escola</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p>		
<p><i>Nada a assinalar</i></p>		

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

No preenchimento das GAA, a EAA teve rigor na sua elaboração. Teve uma visão muito objetiva e real do funcionamento da organização escolar e dos seus resultados, com a identificação de evidências consistentes e objetivas conseguindo analisar e registar as práticas de gestão da organização 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, frequentemente, uma concordância entre as opiniões dos inquiridos e as avaliações da EAA. No entanto, alguns indicadores apresentam uma grande percentagem de “não sabe”, refletindo possivelmente um desconhecimento das práticas efetuadas na organização escolar. Será de ponderar uma maior evidenciação de alguns processos e resultados e validar a forma como a comunicação tem sido efetuada internamente.

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

Por fim, recomenda-se ao CNO a implementação de ações a sustentar por forma a garantir a sustentabilidade de várias áreas de excelência da organização. O objetivo será de preservação de pontos fortes identificados no diagnóstico e otimização dos processos existentes.

## 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

