

# Diagnóstico Organizacional

## Relatório de autoavaliação 2014/2015



**Equipa de autoavaliação:**

Ana Isabel van Krieken, António Miguel Carvalho,  
Cândida Ganhão, Filomena Silva, Isabel Baeta, Jacinta  
Alves, José Aires Pereira da Silva, Maria José Moreira,  
Rosa Fernandes, Sofia Correia de Matos, Wanda  
Boucinha

**Consultoria externa:**

Melissa Marmelo & Associados, Lda.

Paiã, junho de 2015

MMA © 2011

## Índice

Índice de Siglas .....	4
Índice de Figuras.....	5
Índice de Gráficos .....	5
Índice de Tabelas .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1. Enquadramento geral.....	8
1.2. A autoavaliação nas organizações escolares.....	9
2. CARATERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ESCOLA PROFISSIONAL AGRÍCOLA D. DINIS .....	10
3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA EPADD .....	11
3.1. Constituição da Equipa de Autoavaliação .....	11
3.2. Modelo de autoavaliação utilizado .....	12
3.3. Etapas do processo de autoavaliação .....	14
3.4. Metodologia adotada.....	15
3.4.1. <i>Enquadramento</i> .....	15
3.4.2. <i>Questionários</i> .....	16
3.4.3. <i>Grelha de Autoavaliação</i> .....	19
3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação.....	22
3.5.1. <i>Enquadramento</i> .....	22
3.5.2. <i>Análise quantitativa</i> .....	22
3.5.2.1. <i>Grelha de Autoavaliação</i> .....	23
3.5.2.2. <i>Questionários</i> .....	23
3.5.2.2.1. <i>Taxa de adesão</i> .....	25
3.5.2.2.2. <i>Resultados dos questionários do Pessoal Docente</i> .....	25
3.5.2.2.3. <i>Resultados dos questionários do Pessoal não Docente</i> .....	27
3.5.2.2.4. <i>Resultados dos questionários dos Alunos</i> .....	28
3.5.2.2.5. <i>Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação</i> .....	30
3.5.3. <i>Análise qualitativa</i> .....	32
3.5.3.1. <i>CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA</i> .....	33
3.5.3.2. <i>CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</i> .....	36
3.5.3.3. <i>CRITÉRIO 3 – PESSOAS</i> .....	39
3.5.3.4. <i>CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS</i> .....	42
3.5.3.5. <i>CRITÉRIO 5 – PROCESSOS</i> .....	46

3.5.3.6.	<i>CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS E PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO</i> .....	49
3.5.3.7.	<i>CRITÉRIO 7 – RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS</i> .....	56
3.5.3.8.	<i>CRITÉRIO 8 – IMPACTO NA SOCIEDADE</i> .....	58
3.5.3.9.	<i>CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE</i> .....	61
4.	ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESCOLA .....	64
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	68
	Bibliografia .....	69

## Índice de Siglas

EPADD – Escola Profissional Agrícola D. Dinis

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 Opinião

CP – Conselho Pedagógico

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Autoavaliação

EE – Encarregados de Educação

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

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

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

GAA – Grelha de Autoavaliação

NI – Não identificado

PAM – Projeto de Ações de Melhoria

PD – Pessoal Docente

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

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

## *Índice de Figuras*

Figura 1 – Enquadramento legal.....	9
Figura 2 – Estrutura CAF .....	13
Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação.....	14
Figura 4 – Cronograma do projeto de autoavaliação .....	14
Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação .....	16
Figura 6 – Estrutura do questionário do PD e PND .....	17
Figura 7 – Estrutura do questionário alunos e pais/encarregados de educação .....	18
Figura 8 – Conceitos chave da GAA .....	20
Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios.....	20
Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados .....	21

## *Índice de Gráficos*

Gráfico 1 – Resultados da GAA da escola .....	23
Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo.....	25
Gráfico 3 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério .....	25
Gráfico 4 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD.....	26
Gráfico 5 – Categoria profissional do PND .....	27
Gráfico 6 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério .....	27
Gráfico 7 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND .....	28
Gráfico 8 – Distribuição dos alunos por ano de escolaridade .....	28
Gráfico 9 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos .....	29
Gráfico 10 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Alunos.....	29

Gráfico 11 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando .....	30
Gráfico 12 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação .....	31
Gráfico 13 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação .....	31
Gráfico 14 – Taxa de adesão do PD .....	64
Gráfico 15 – Taxa de adesão do PND.....	65
Gráfico 16 – Taxa de adesão dos alunos .....	65
Gráfico 17 – Taxa de adesão dos EE .....	66
Gráfico 18 – Evolução através da grelha de autoavaliação da escola .....	66
Gráfico 19 – Evolução CAF através dos questionários da escola.....	67

### *Índice de Tabelas*

Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1 .....	33
Tabela 2 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 1 .....	35
Tabela 3 - Descrição dos pontos fortes do Critério 2 .....	36
Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2 .....	38
Tabela 5 - Descrição dos pontos fortes do Critério 3 .....	39
Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3 .....	41
Tabela 7 - Descrição dos pontos fortes do Critério 4 .....	42
Tabela 8 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 4 .....	44
Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5 .....	46
Tabela 10 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 5 .....	48
Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6 .....	49
Tabela 12 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 6 .....	53

Tabela 13 - Descrição dos pontos fortes do Critério 7 .....	56
Tabela 14 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 7 .....	57
Tabela 15 - Descrição dos pontos fortes do Critério 8 .....	58
Tabela 16 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 8 .....	60
Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9 .....	61
Tabela 18 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 9 .....	63

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento geral

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

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

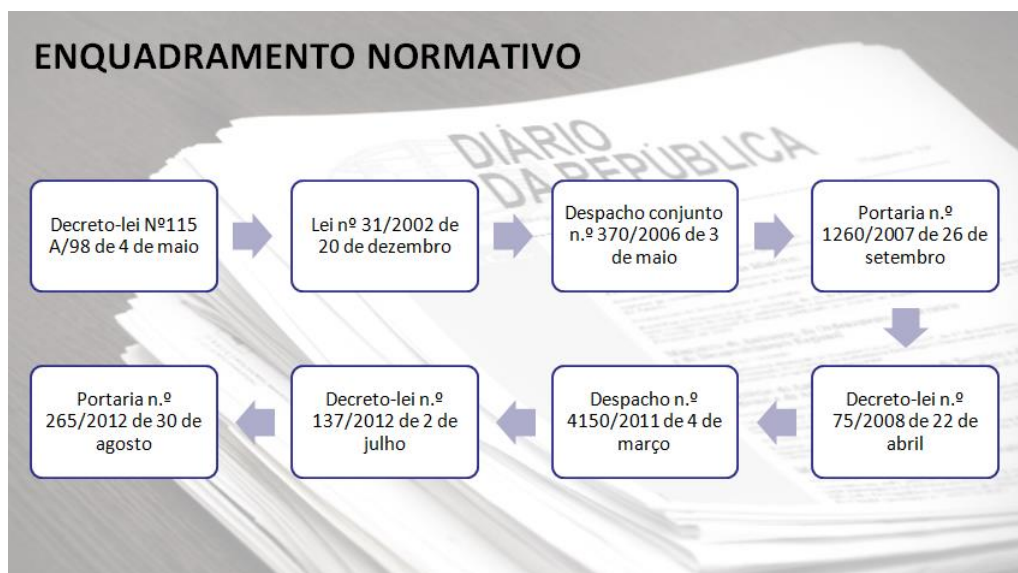
Em Portugal, pode dizer-se que é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior”, que a avaliação interna e a avaliação externa se tornam obrigatórias, reconhecendo-se a importância destes mecanismos de regulação na melhoria do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

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

O programa nacional de avaliação externa das escolas levado a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), com início em 2006, e a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro (atualmente alterada para a Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto), vieram reforçar a necessidade de as 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 maior visibilidade à gestão escolar e permitir uma melhor prestação de contas à comunidade. Este Decreto-Lei foi alterado, dando origem ao Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho.



A figura seguinte resume a progressiva publicação dos diversos diplomas legais sobre as questões da autonomia, da prestação de contas e da avaliação interna e externa nas organizações escolares:



**Figura 1 – Enquadramento legal**

A pressão legislativa e o interesse efetivo das organizações escolares em 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 formador/amigo crítico centra-se nas funções de formação e assessoria, auxiliando as equipas de autoavaliação a identificar as suas necessidades e problemas e a refletir criticamente sobre as suas práticas.

## **1.2. A autoavaliação nas organizações escolares**

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

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

Independentemente do modelo de autoavaliação escolhido, a autoavaliação deve ser sensível ao contexto da organização escolar e orientada pelas prioridades constantes nos seus

documentos estruturantes, ou seja, uma avaliação adaptada à dimensão educativa e cultural de cada escola, ao seu ritmo e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respetivo processo.

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

## **2. CARATERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ESCOLA PROFISSIONAL AGRÍCOLA D. DINIS <sup>1</sup>**

A Escola Profissional Agrícola D. Dinis (EPADD) é uma escola não agrupada de ensino básico e secundário, localizada na Paia (união das freguesias da Pontinha e Famões), sediada numa propriedade agrícola de cerca de 64 hectares, situada no extremo SW do concelho de Odivelas, confinando os seus terrenos com os concelhos de Lisboa e Amadora.

É uma instituição educativa plena de história, que completa um século de vida em 2017 e que através do tempo diplomou muitas gerações de jovens das mais diversas regiões do país, nas difíceis técnicas e práticas da agricultura, da pecuária e da indústria alimentar, vindo a ser posteriormente também criados cursos nas áreas da ecologia e ambiente.

A oferta formativa, constituída por Cursos de Educação Formação (em extinção), Cursos Vocacionais e Cursos Profissionais tem, nos últimos anos, conduzido a que a Escola seja maioritariamente procurada por alunos com fraca apetência pelo ensino teórico, científico e de investigação, que após percursos mais ou menos difíceis, são orientados para, ou procuram, a frequência desta formação.

É uma escola inclusiva frequentada por 280 alunos e constituído por 54 professores e 25 funcionários.

---

<sup>1</sup> A caraterização da escola baseia-se na que é apresentada no seu Projeto Educativo.

### **3. O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA EPADD**

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

A constituição da Equipa de Autoavaliação (EAA) pretendeu ser representativa da comunidade educativa. O objetivo foi criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspetiva o mais exata e detalhada possível da escola. A equipa integra elementos do Conselho Pedagógico em articulação com o Conselho Geral.

No presente ano letivo, a EPADD estabeleceu uma parceria com uma entidade externa que tem acompanhado o processo de autoavaliação através de uma formação creditada (curso de formação) com a duração de 35 horas.

A EAA deste ano letivo é constituída pelos seguintes elementos:

- Coordenadora da EAA
  - Isabel Baeta (C. Departamento)
- Representante da Direção
  - José Aires Pereira da Silva (Diretor)
- Representantes do Pessoal Docente (PD)
  - António Miguel Carvalho (C. Departamento)
  - Cândida Ganhão (C. D. C. Vocacional)
  - Filomena Silva (C. Departamento)
  - Rosa Fernandes (C. Departamento)
  - Vanda Boucinha (C. D. T. Profissional)
- Representante do Pessoal Não Docente (PND)
  - Maria José Moreira
- Representante dos Alunos
  - Jacinta Alves
- Representante dos Pais/Encarregados de Educação
  - Ana Isabel van Krieken
- Representante da Autarquia
  - Sofia Correia de Matos

## 3.2. Modelo de autoavaliação utilizado

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

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

Desde 2006 que a EPADD implementa o modelo de autoavaliação internacionalmente denominado de CAF (*Common Assessment Framework*). Este ano letivo vai efetuar o quarto diagnóstico organizacional para identificar os seus pontos fortes e oportunidades de melhoria e o impacto das ações de melhoria implementadas nos últimos anos letivos. Adicionalmente, um dos aspetos apontados no processo de avaliação externa a que a EPADD foi sujeita, no ano letivo 2009/2010 e no âmbito da aplicação do processo de autoavaliação com base no modelo CAF, foi a necessidade de intervir ao nível dos departamentos relativamente à definição de estratégias adequadas às características dos alunos e à supervisão do desempenho do professor na sala de aula. Neste contexto, no sentido de facilitar o cumprimento das metas e objetivos do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades, e no presente projeto de autoavaliação, surgiu também a necessidade de sistematizar um processo de identificação de pontos fortes no desempenho da atividade docente, tendo em vista a divulgação e incrementação de boas práticas.

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

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

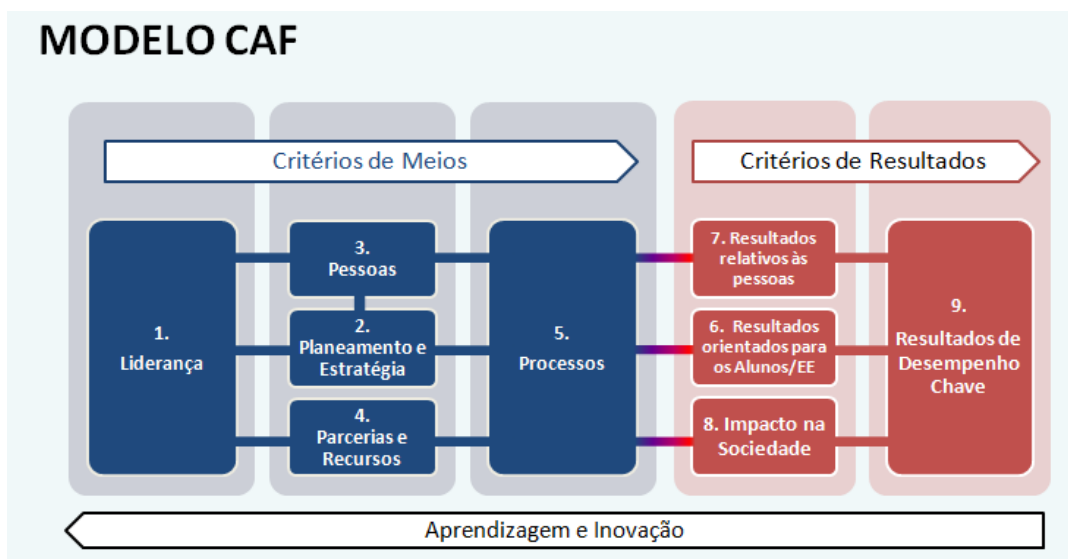


Figura 2 – Estrutura CAF

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

Assim, a CAF apresenta uma forma estruturada de analisar a organização escolar, com incidência nas suas dimensões nucleares, visando a identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria, que permitem aos órgãos de direção, administração e gestão delinear e redefinir orientações estratégicas.

Além disso, é possível a articulação da CAF com polos que desenvolvem outros processos avaliativos. O modelo CAF está em consonância com os objetivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela IGEC, pois contemplam aspetos comuns.

### 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 ciclo de autoavaliação na EPADD, a EAA iniciou o seu planeamento através da elaboração do documento de planeamento estratégico, que foi posto à discussão na plataforma moodle, num fórum a que tiveram acesso os participantes na ação de formação já referida.

A figura seguinte apresenta as etapas do processo de autoavaliação.



Figura 3 – Etapas do processo de autoavaliação

No caso da EPADD, foi estabelecido o seguinte cronograma do processo de autoavaliação.

Etapas	2014/2015 e 2015/2016											
	Nov. 14	Dez. 14	Jan. 15	Fev. 15	Mar. 15	Abr.15	Mai. 15	Jun. 15	Jul. 15	Set. 15	Out. 15	
1ª sessão de formação sobre o Planeamento Estratégico	X											
Definição do Planeamento Estratégico e planeamento da ação de melhoria da supervisão		X	X									
2ª sessão de formação sobre o Modelo CAF	X											
Elaboração de indicadores de autoavaliação		X	X	X								
Sessões de sensibilização e aplicação de questionários					X	X						
3ª sessão de formação sobre a grelha de autoavaliação					X							
Preenchimento da grelha de autoavaliação e ponto de situação da ação da supervisão					X	X	X					
Tratamento estatístico dos questionários							X					
Elaboração do relatório de diagnóstico organizacional								X				
4ª sessão de formação sobre a análise do relatório de autoavaliação e sua entrega									X			
5ª sessão de formação sobre a identificação das novas ações de melhoria									X			
Identificação e seleção de ações de melhoria									X	X		
6ª sessão de formação sobre apresentação resultados e ações de melhoria											X	
Apresentação dos resultados e ações de melhoria ao Conselho Geral e comunidade educativa e avaliação final da ação da supervisão											X	

Figura 4 – Cronograma do projeto de autoavaliação

Até ao momento, o cronograma tem decorrido da seguinte forma:

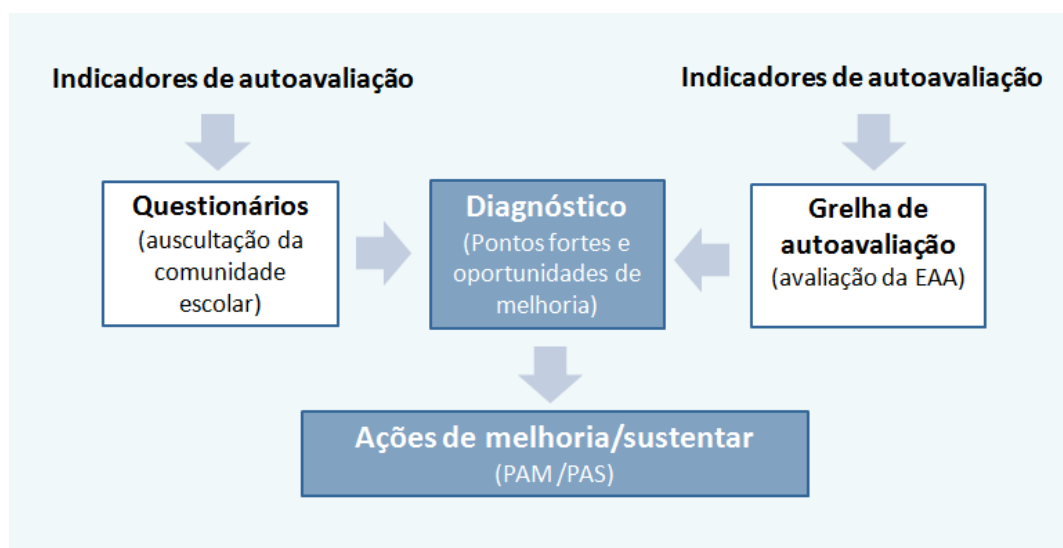
- a) A primeira sessão de formação teve lugar no dia 29 de novembro de 2014 e incidiu na definição da estratégia do projeto e na adaptação e implementação do modelo CAF na escola. Desta sessão de formação resultou o documento de planeamento estratégico da autoavaliação da EPADD (cronograma do projeto, plano de comunicação, entre outros). Posteriormente, a EAA realizou várias reuniões para a elaboração dos indicadores de autoavaliação (dezembro a março);
- b) A segunda sessão de formação realizou-se no dia 7 de março e incidiu na definição e no preenchimento da grelha de autoavaliação (GAA). A EAA preencheu a GAA durante o mês de maio e o início de junho;
- c) No dia 9 de abril, realizou-se uma sessão geral dirigida ao PD e ao PND sobre o processo de autoavaliação e a importância da participação responsável de todos os intervenientes no preenchimento dos questionários;
- d) Os inquiridos (PD, PND, Alunos e Pais/Encarregados de Educação) preencheram os questionários num período de cerca de três semanas;
- e) O CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião) fez o tratamento dos questionários durante o mês de maio;
- f) A elaboração do presente relatório de diagnóstico organizacional ocorreu durante o mês de junho.

## 3.4. Metodologia adotada

### 3.4.1. Enquadramento

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

Neste âmbito, foram aplicados questionários aos elementos que compõem a comunidade educativa (diferentes para cada público-alvo) e, em paralelo, a EAA analisou os indicadores de autoavaliação, identificando evidências que justificassem a pontuação atribuída a cada indicador, critério e subcritério da CAF, tal como apresenta esquematicamente a Figura 5.



**Figura 5 – Instrumentos de autoavaliação**

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

### **3.4.2. Questionários**

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

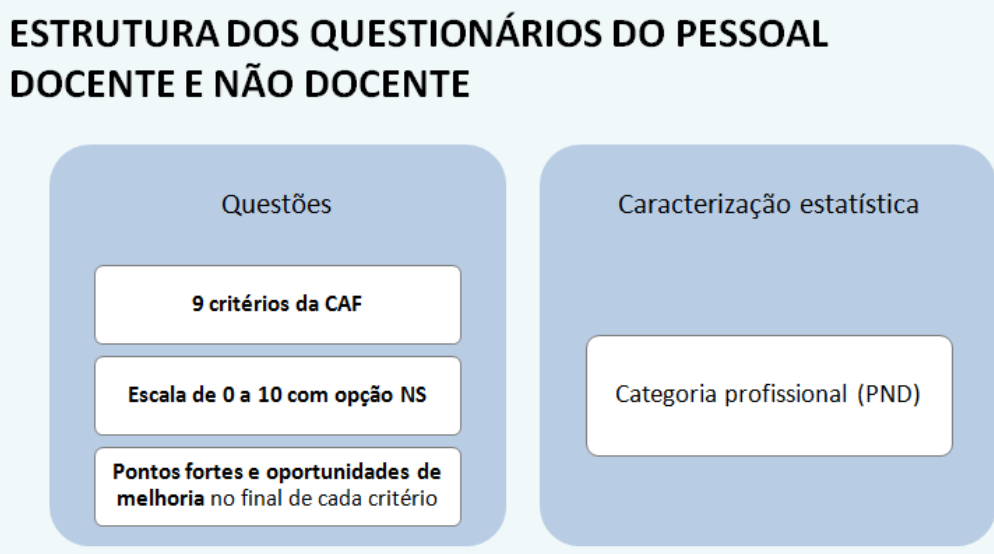
A EAA decidiu aplicar os questionários ao universo dos alunos, pais/encarregados de educação, PD e PND da escola.

Foram elaborados vários tipos de questionários, de acordo com o público-alvo (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação da escola). A resposta aos questionários era facultativa, anónima e confidencial.

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

Os questionários aplicados ao PD e ao PND da escola tinham a estrutura seguinte (Figura 6).





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

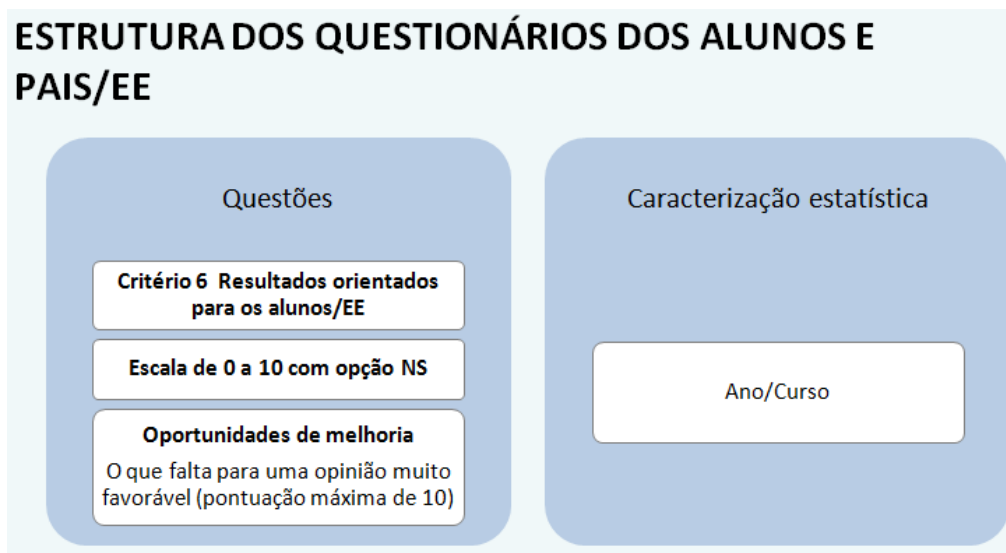
Os questionários incidiram nos 9 critérios da CAF (avaliação abrangente da organização), com perguntas fechadas, em que o respondente tinha de escolher entre respostas alternativas, e perguntas abertas, que requeriam uma resposta construída e escrita pelo respondente, sobre os pontos fortes e as oportunidades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

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

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

Os inquiridos podiam preencher o questionário em qualquer local, desde que tivessem acesso a um computador, à internet, à hiperligação de acesso e dispusessem do seu código. Em relação ao PND, a escola facultou computadores e sessões acompanhadas para que os seus membros pudessem responder.

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



**Figura 7 – Estrutura do questionário alunos e pais/encarregados de educação**

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

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

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

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). O professor explicou resumidamente os objetivos do questionário de autoavaliação da escola e monitorizou o processo de preenchimento.

Os pais/encarregados de educação receberam os questionários através dos seus educandos, com um prazo de entrega de duas semanas. O questionário continha as instruções de

preenchimento e um pequeno texto de sensibilização para que participassem empenhadamente neste processo.

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

O tratamento estatístico dos questionários foi da responsabilidade dos formadores e do CESOP. Deste modo, pretendeu-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

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

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

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

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

A EAA teve de ter presente os seguintes conceitos fundamentais para o preenchimento da GAA.

## CONCEITOS CHAVE

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

Figura 8 – Conceitos chave da GAA

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

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

Figura 9 – Pontuação dos Critérios de Meios

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

Figura 10 – Pontuação dos Critérios de Resultados

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

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

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

Adicionalmente, no *Critério 9 - Resultados de Desempenho Chave*, a EAA avaliou os resultados da escola.

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 por ano escolar;
- A taxa de abandono escolar;
- O número de estágios dos alunos;

- O número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino;
- As taxas de sucesso;
- 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 presentes nas reuniões de Pais convocadas pelo Diretor de Turma ou pela escola;
- O número de procedimentos disciplinares.

### 3.5. Apresentação dos resultados de autoavaliação

#### 3.5.1. *Enquadramento*

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

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

Esta apresentação de resultados constitui-se em duas partes:

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

#### 3.5.2. *Análise quantitativa*

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

### 3.5.2.1. Grelha de Autoavaliação

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

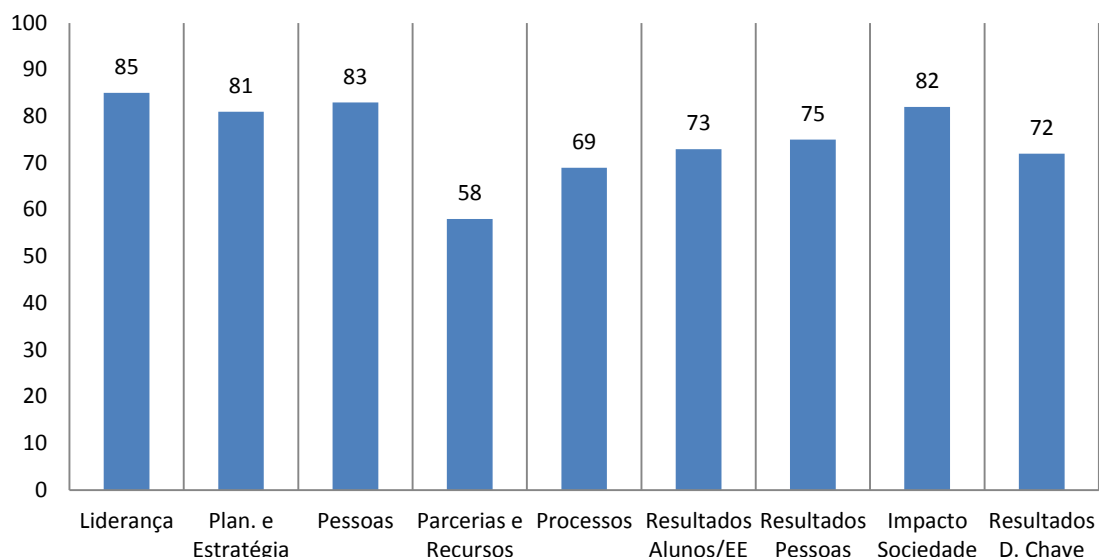


Gráfico 1 – Resultados da GAA da escola

Da análise do gráfico podemos concluir o seguinte:

- A média dos critérios de meios e dos critérios de resultados é similar, o que denota uma relação linear entre ambas;
- No critério relativo às parcerias e recursos a maioria das ações desenvolvidas pela EPADD estão implementadas e avaliadas, mas é necessário proceder ao ajustamento das mesmas;
- No que diz respeito aos critérios de resultados, a maior parte dos resultados demonstra um progresso substancial. É necessário evoluir para o patamar da excelência e da sustentabilidade dos resultados da escola.

### 3.5.2.2. Questionários

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

Os resultados apresentados nos gráficos referentes às respostas dos inquiridos foram calculados através da média aritmética ponderada, uma vez que o número de respostas em cada grupo-alvo é variável, 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 que tenha 100 respostas).

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

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

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

Para a obtenção dos pontos fortes, teve-se em conta a concentração de respostas no intervalo de 7-10, com limite máximo de 70%.

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



### 3.5.2.2.1. Taxa de adesão

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

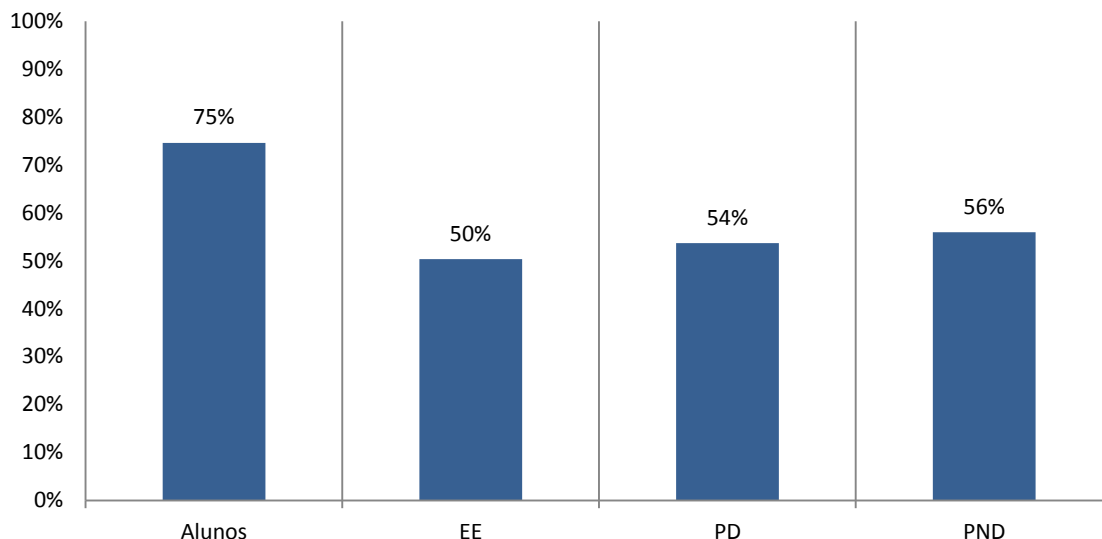


Gráfico 2 – Taxa de adesão aos questionários por grupo-alvo

Podemos concluir que a taxa de adesão dos alunos foi muito satisfatória. Contudo, é importante sensibilizar os pais/encarregados de educação, o pessoal docente e o pessoal não docente para uma maior participação no preenchimento dos questionários.

### 3.5.2.2.2. Resultados dos questionários do Pessoal Docente

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

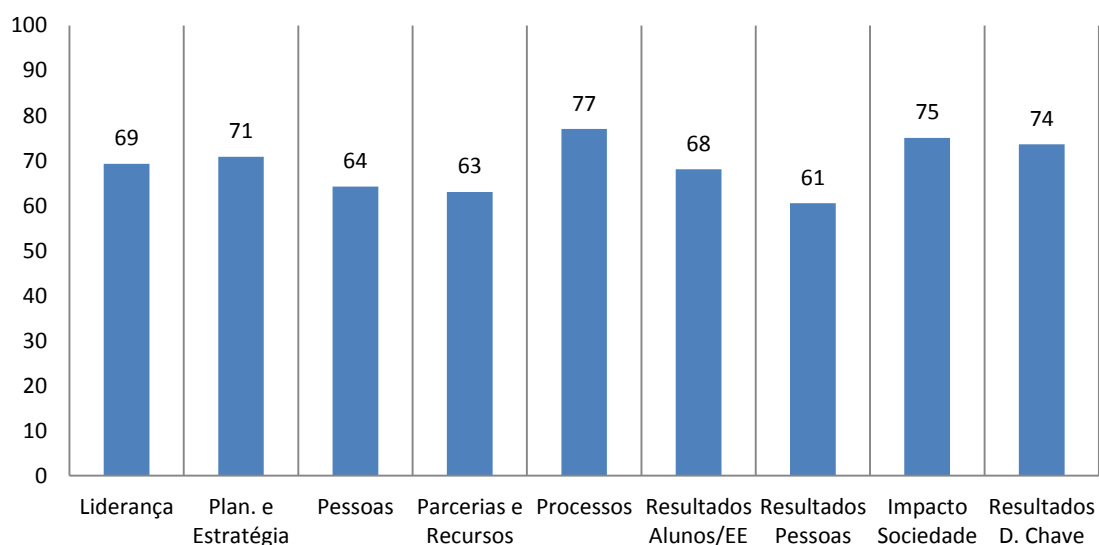
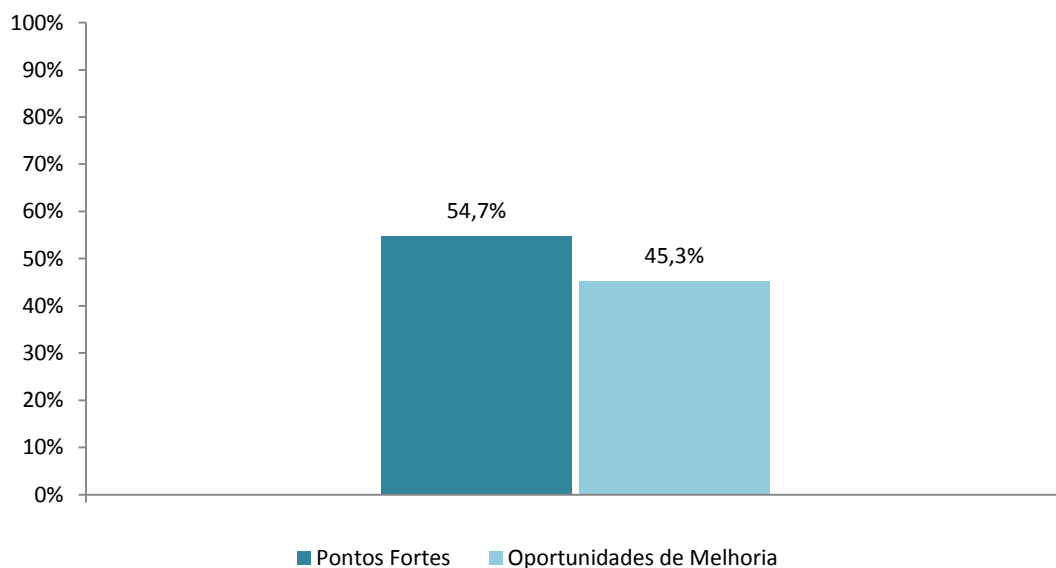


Gráfico 3 – Médias das classificações atribuídas pelo PD por critério

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião positiva por parte do PD relativamente a determinadas áreas da escola. Verifica-se uma variação das médias entre os critérios, com destaque para o nível de satisfação do PD que apresenta a média mais baixa.

O Gráfico 4 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF.



**Gráfico 4 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PD**

Da leitura do gráfico conclui-se que existe uma percentagem significativa de oportunidades de melhoria relativas a determinadas áreas de funcionamento e de práticas pedagógicas da escola, especificadas na análise qualitativa deste relatório.

### 3.5.2.2.3. Resultados dos questionários do Pessoal não Docente

Ao nível do PND respondente, foi possível fazer a sua caracterização estatística, relativamente à sua categoria profissional.

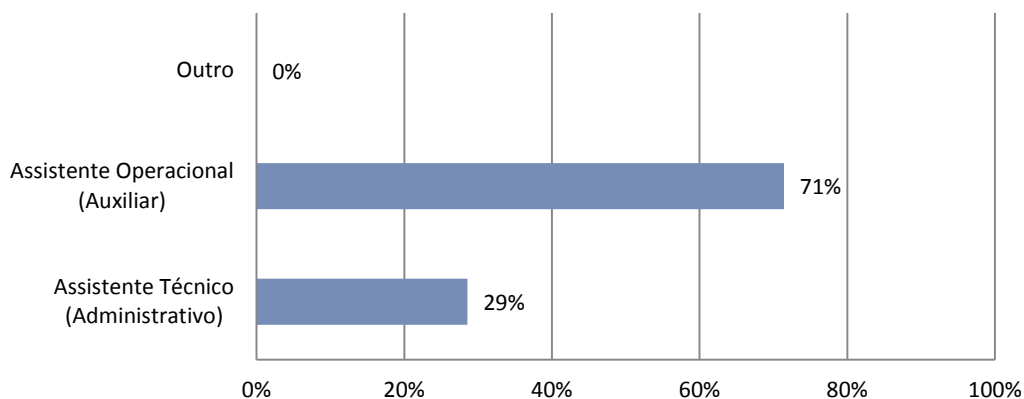


Gráfico 5 – Categoria profissional do PND

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

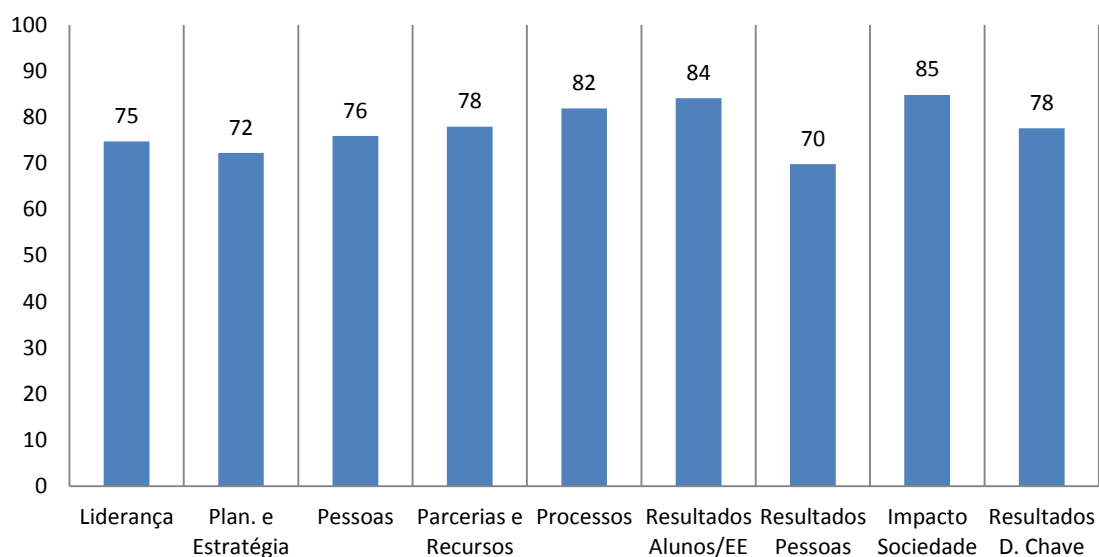
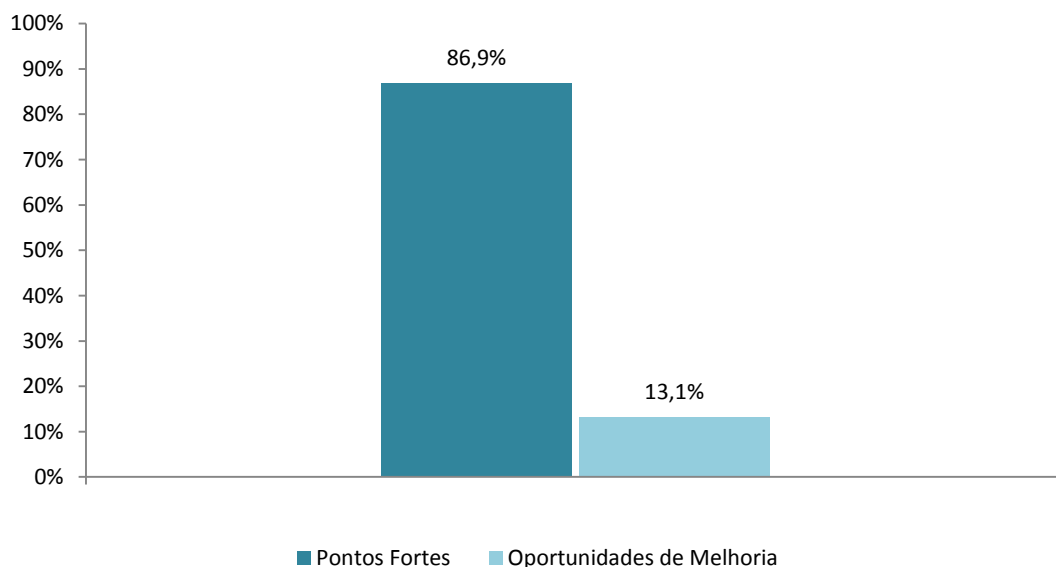


Gráfico 6 – Médias das classificações atribuídas pelo PND por critério

Da análise do gráfico conclui-se que existe uma opinião muito positiva por parte do PND da escola relativamente à maioria dos critérios da CAF.

O Gráfico 7 apresenta essa frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria de todos os critérios da CAF:

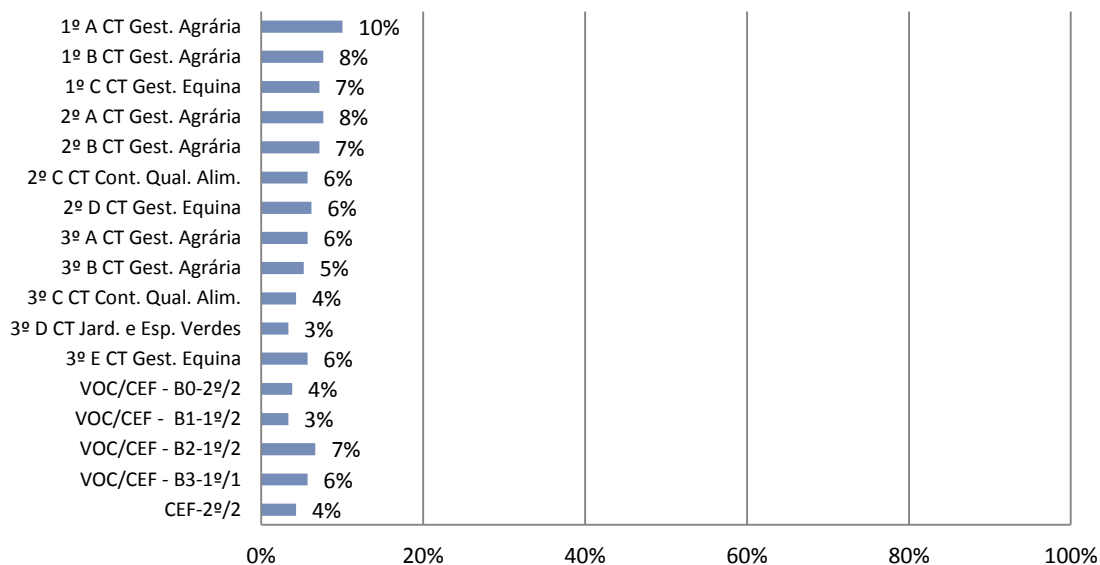


**Gráfico 7 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do PND**

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

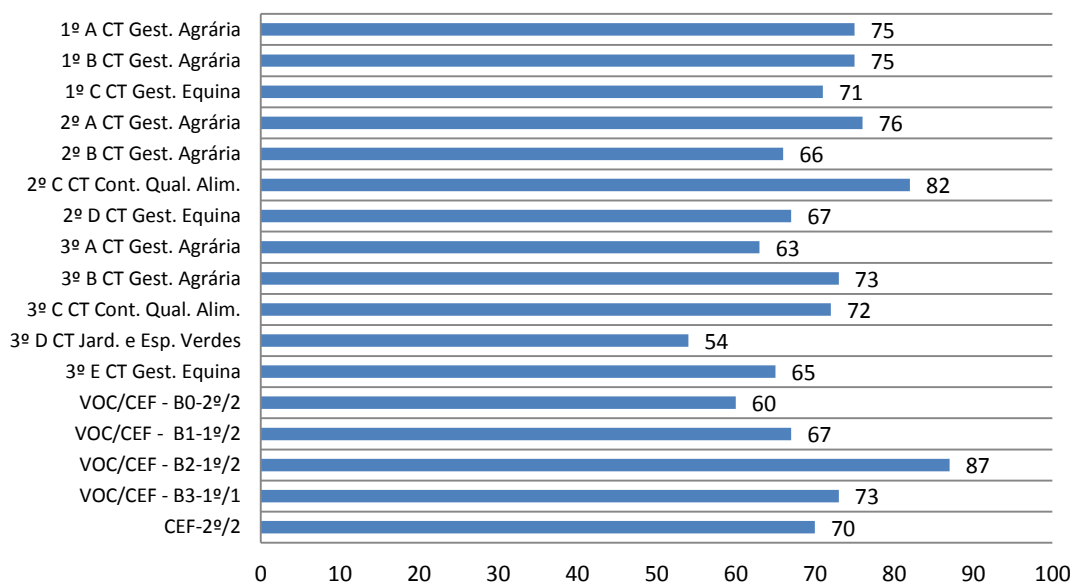
#### 3.5.2.2.4. Resultados dos questionários dos Alunos

Ao nível dos alunos respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística relativamente ao curso/ano, como se pode observar no gráfico seguinte.



**Gráfico 8 – Distribuição dos alunos por ano de escolaridade**

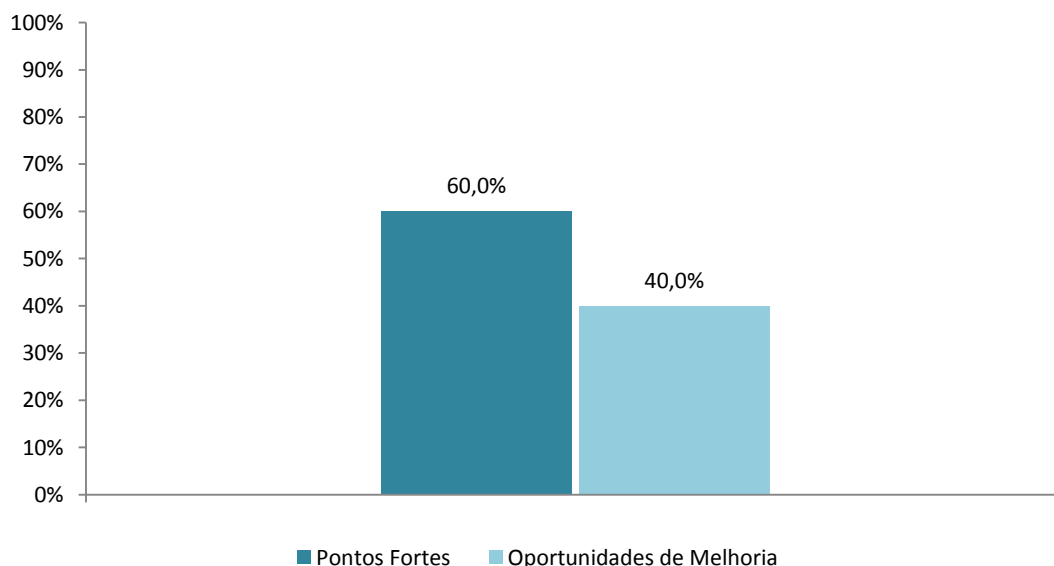
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos alunos:



**Gráfico 9 – Médias das classificações globais atribuídas pelos alunos**

Conclui-se da análise do gráfico que os alunos têm uma opinião positiva sobre a sua escola, com destaque para o VOC/CEF - B2-1º/2. No entanto, os alunos do 3º D CT Jard. e Esp. Verdes apresentaram níveis de satisfação inferiores à média dos restantes cursos/anos.

O Gráfico 10 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria:

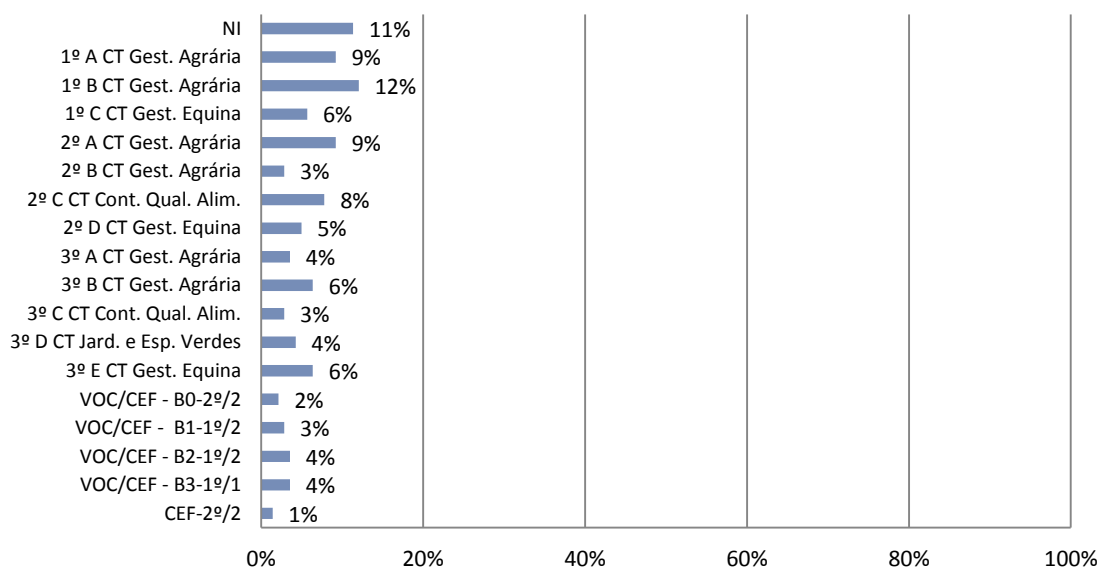


**Gráfico 10 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Alunos**

Apesar de existir um maior número de pontos fortes, evidencia-se uma percentagem significativa de oportunidades de melhoria.

### 3.5.2.2.5. Resultados dos questionários dos Pais/Encarregados de Educação

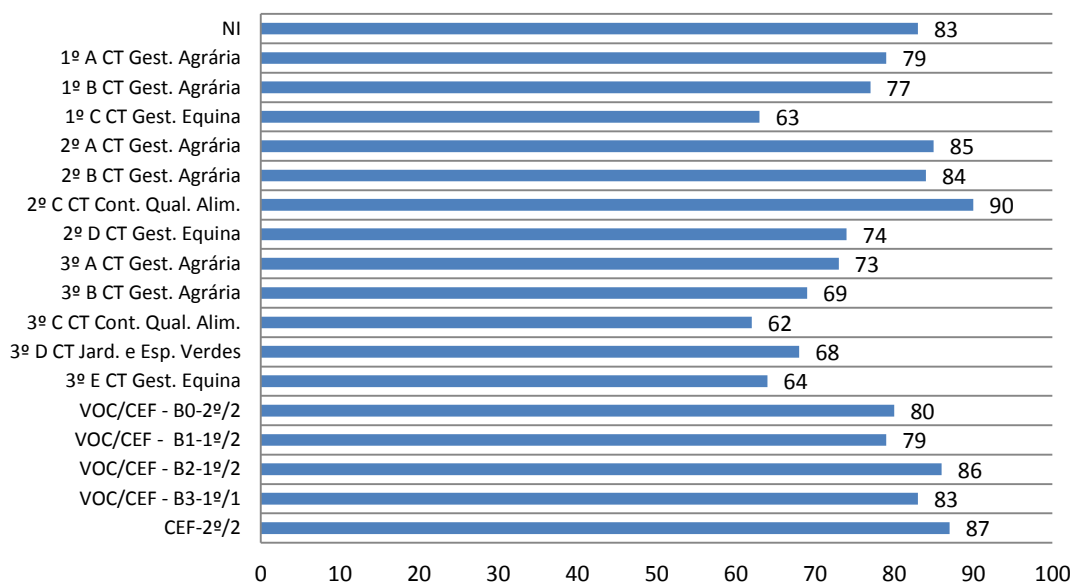
Ao nível dos pais/encarregados de educação respondentes, foi possível fazer a sua caracterização estatística relativamente ao curso/ano do seu educando, como se pode observar no gráfico seguinte.



**Gráfico 11 – Distribuição dos pais/encarregados de educação por ano de escolaridade do seu educando**

É de referir que a percentagem de NI (pais/encarregados de educação que não identificaram o ano do seu educando) corresponde a dezasseis pais/encarregados de educação.

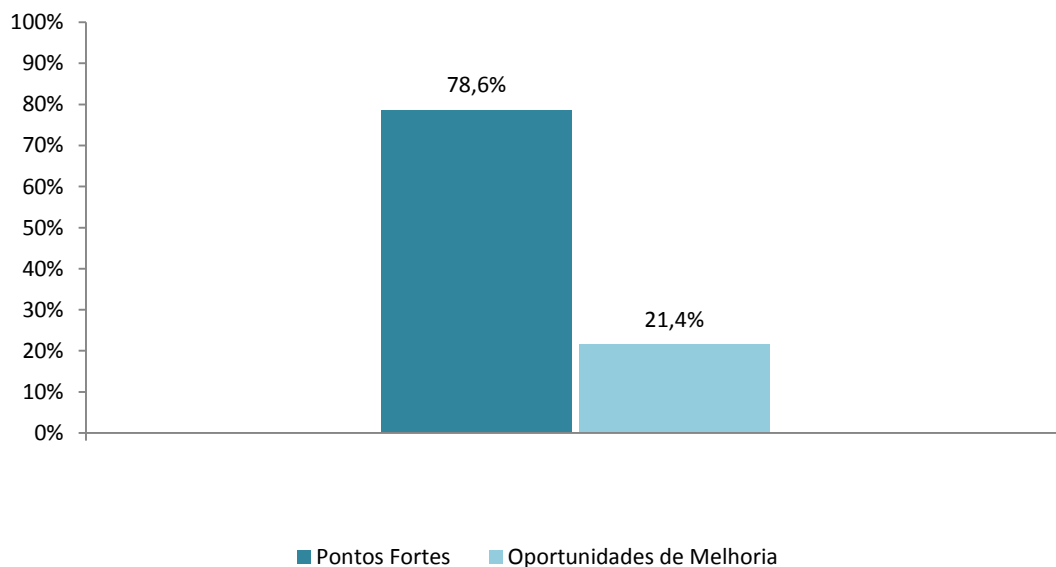
A partir dos questionários recolhidos, é possível apresentar a média das pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação:



**Gráfico 12 – Médias das classificações globais atribuídas pelos pais/encarregados de educação**

Conclui-se da análise do gráfico que os pais/encarregados de educação têm uma opinião positiva sobre a sua escola, com destaque para o 2º C CT Cont. Qual. Alimentar. No entanto, os pais/encarregados de educação dos alunos do 3º C CT Cont. Qual. Alimentar apresentaram níveis de satisfação inferiores à média dos restantes cursos/anos.

O Gráfico 13 apresenta a frequência de pontos fortes e oportunidades de melhoria.



**Gráfico 13 – Comparação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos Pais/Encarregados de Educação**

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

### **3.5.3. Análise qualitativa**

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

Neste âmbito, entende-se por:

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

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

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

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

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



### 3.5.3.1. CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

#### Conceito do Critério

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

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

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

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

1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.

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

**Tabela 1 - Descrição dos pontos fortes do Critério 1**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente conhece a missão, visão e valores da escola</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção é competente e disponível e procura resolver os problemas que o pessoal não docente tem</li> </ul>	Questionários PND
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria do pessoal docente considera que a direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria da escola às necessidades da comunidade e interesses dos alunos</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escola define metas de desempenho</li> </ul>	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção está acessível, escuta e responde aos funcionários, em tempo útil</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade</li> </ul>	
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>As relações com instituições e entidades locais</li> </ul>	<p>Grelha AA (protocolos)</p> <p>Questionários PD</p> <p>Questionários Assistentes Operacionais</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços</li> </ul>	Questionários PD
<p><b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Oferta formativa (PD)</i></li> <li><i>Definição de metas (PD)</i></li> <li><i>Protocolo com a Câmara Municipal de Odivelas e Junta de Freguesia Pontinha Famões que permitem participação em vários eventos que dignificam a imagem da escola e colaboração em várias ações conjunta (PD)</i></li> <li><i>A direção mostra se compreensiva (PND)</i></li> <li><i>Promove relações com os meios locais (PND)</i></li> </ul>		

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

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar os meios necessários e adequados para a concretização do Projeto Educativo</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a articulação entre a direção e os restantes órgãos de gestão e administração relativamente às suas recomendações no desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a articulação entre os órgãos de gestão e administração no sentido de assegurar o cumprimento dos documentos orientadores da vida da escola</li> </ul>	
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos de auscultação justos e equitativos</li> </ul>	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a participação da comunidade educativa nos assuntos a tratar no Conselho Geral</li> </ul>	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a supervisão pedagógica por parte do coordenador de departamento e partilha das boas práticas pedagógicas</li> </ul>	Grelha AA Questionários PD
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Divulgação da atividade do Conselho Geral junto da comunidade (PD)</i></li> <li>• <i>A articulação entre as estruturas intermédias sobretudo na transmissão de informação (PD)</i></li> <li>• <i>O envolvimento da comunidade na discussão das decisões a tomar em seio de Conselho Geral (PD)</i></li> <li>• <i>A negociação membros da comunidade/direção na tomada de decisões (PD)</i></li> <li>• <i>Articulação das estruturas pedagógicas (PD)</i></li> <li>• <i>A supervisão das práticas pedagógicas (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>• A existência de avaliação interna segundo modelo CAF</li> </ul>	Grelha AA (ações de melhoria da CAF e Relatório de 2010/2011)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria do pessoal docente considera que o Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização da escola, que contempla os diferentes aspetos da vida escolar e do seu desempenho</li> </ul>	Questionários PD
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Plano de Atividades abrangente e alicerçado no Projeto Educativo e Projeto Curricular de Escola</li> <li>• A maioria do pessoal docente considera que existe articulação entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo</li> </ul>	Grelha AA Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que o Projeto Educativo tem metas definidas, indicadores de medida, responsáveis das ações e instrumentos que permitem acompanhar e avaliar o seu cumprimento</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que os documentos estruturantes são claros e exequíveis</li> </ul>	
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Plano Anual de Atividades foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do Projeto Educativo</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente considera que na avaliação final do Plano Anual de Atividades participam os órgãos de gestão intermédia, servindo de referência para o Plano Anual de Atividades seguinte</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal não docente considera que a escola está organizada de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar</li> </ul>	Questionários PND
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Projeto educativo tem em conta as características da escolar (PD)</i></li> <li><i>O projeto educativo tem metas, instrumentos e responsáveis definidos (PD)</i></li> <li><i>Existe articulação entre o projeto educativo e o plano de atividades (PD)</i></li> <li><i>A adequação e exequibilidade do PA (PD)</i></li> </ul>		

**Tabela 4 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 2**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos da escola</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a planificação das tarefas a desenvolver pelos assistentes operacionais</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzir responsáveis pelas ações e instrumentos de medida que permitam avaliar a concretização do Projeto Educativo</li> </ul>	Grelha AA
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar um documento que permita avaliar por parte do responsável qualquer ação constante do Plano Anual de Atividades</li> </ul>	Grelha AA
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>O debate sistemático dos pontos fortes e fracos (PD)</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 estimula e apoia o trabalho do pessoal não docente apesar dos constrangimentos devido à sua falta</li> <li>• A maioria do pessoal não docente considera que na distribuição do serviço e na definição dos horários, a direção aplica critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PND</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais</p>
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria do pessoal docente considera que as situações de insucesso são analisadas nos órgãos de gestão intermédia, promovendo a formulação de estratégias de melhoria</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente desempenha tarefas para além do seu conteúdo funcional</li> <li>É reconhecido o esforço e o sucesso do pessoal não docente como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade</li> </ul>	Grelha AA Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos assistentes operacionais considera que é potenciada a polivalência, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
3.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O diretor de turma coordena de forma eficiente a equipa de professores do conselho de turma</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua da escola</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa</li> </ul>	
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Análise do insucesso ao nível dos órgãos de gestão intermédia e identificação de medidas que têm em vista a promoção do sucesso (PD)</i></li> <li><i>A gestão dos diretores de turma (PD)</i></li> <li><i>Confiança (PND)</i></li> </ul>		



**Tabela 6 - Descrição das oportunidades de melhoria do Critério 3**

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a distribuição do serviço letivo e a estruturação dos horários, promovendo a melhoria do desempenho dos docentes</li> </ul>	Questionários PD
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizar e divulgar o esforço e o sucesso profissional dos docentes</li> </ul>	Grelha AA Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Os critérios de distribuição do serviço letivo (PD)</i></li> <li><i>Distribuição de horas para professores desenvolverem trabalho para a escola (ex: criação de clubes, apoio educativo, projetos, PTE, tutores, etc.) (PD)</i></li> <li><i>O reconhecimento e a divulgação por parte da direção dos serviços prestados (PD)</i></li> <li><i>A valorização do trabalho desenvolvido pelas pessoas (PD)</i></li> <li><i>Regras de igualdade na rotatividade (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 maioria dos assistentes operacionais considera que a direção estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escola estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. associação de pais, associação de estudantes, entre outros)</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escola gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis</li> </ul>	<p>Grelha AA (saldos de contas; requisição de equipamento; obras de beneficiação)</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal não docente procura manter-me informado sobre a vida da escola e sobre as deliberações dos órgãos de gestão</li> </ul>	Questionários PND
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola substituiu as tecnologias antigas</li> </ul>	Questionários PND
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>As aquisições de equipamentos e melhoria das infraestruturas</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola é promotora da sustentabilidade</li> </ul>	Grelha AA (Bandeira Ecoescola; ecopontos; eletrão; rolhinhas; tampinhas; contentor para recolha de roupa e outros)  Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola possui um plano de emergência</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho</li> </ul>	
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A atribuição da bandeira das eco-escolas (PD)</li> <li>Investimento na tecnologia (PND)</li> <li>Investimento no espaço (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>Avaliar sistematicamente as parcerias estabelecidas e proceder à sua divulgação</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção estabelecer protocolos com outras escolas, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar caixas de sugestões para alunos e /ou funcionários e encarregados de educação</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior participação das associações na vida escolar</li> <li>A escola estabelecer parcerias com a comunidade escolar</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários Assistentes Técnicos</p>
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 50% do pessoal docente não sabe se o orçamento da escola foi elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do Projeto Educativo (melhorar a divulgação da informação)</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerca de 50% dos assistentes operacionais não sabem se a escola gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis (melhorar a divulgação da informação)</li> </ul>	<p>Questionários Assistentes Operacionais</p>
4.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualizar permanentemente a página Web, dinamizar a plataforma moodle e criar uma newsletter</li> <li>Melhorar a eficácia dos canais de comunicação interna para a divulgação dos objetivos, planos e atividades da escola</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar a difusão da informação entre os diversos órgãos e destes em cascata a todos os interessados</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir e atualizar os recursos tecnológicos</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PD</p>
4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar simulacros</li> </ul>	<p>Grelha AA</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a comunicação entre as várias estruturas de gestão intermédia (PD)</li> <li>Eficácia dos meios de comunicação (PD)</li> </ul>		

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Melhorar equipamentos para apoio às aulas (PD)</i></li><li>• <i>Melhores recursos tecnológicos para as aulas (PD)</i></li><li>• <i>Auscultação das opiniões da comunidade escolar (PD)</i></li><li>• <i>Formas de recolha das sugestões e outros contributos de alunos e encarregados de educação (PD)</i></li><li>• <i>Divulgação interna de atividades e seus objetivos (PD)</i></li><li>• <i>Ações de formação (PND)</i></li></ul>	

### 3.5.3.5. CRITÉRIO 5 – PROCESSOS

#### Conceito do Critério

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

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

O que a instituição educativa faz para:

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

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

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

**Tabela 9 - Descrição dos pontos fortes do Critério 5**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A adequação das aprendizagens às características dos alunos e reflexão sobre os resultados obtidos</li> <li>• A direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, analisa e reflete criticamente sobre os resultados escolares</li> </ul>	<p>Grelha AA (atas CP e CT; restes diferenciados; critérios de avaliação; avaliação diagnóstica no início de cada módulo; sinalização e adequações educativas e curriculares; programas educativos individuais)</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria do pessoal docente ajusta as metodologias e as estratégias de ensino aprendizagem em função da análise e reflexão efetuadas em reunião do grupo disciplinar</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento dos alunos que frequentam a escola por parte de todos os funcionários</li> </ul>	<p>Grelha AA</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente efetua registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, quer quantitativos, quer qualitativos, sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente elabora materiais específicos para os seus alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente faz a caracterização da turma para determinar os conhecimentos prévios de cada aluno, as suas expectativas, objetivos e formas preferenciais de aprendizagem</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente informa os alunos sobre os critérios de avaliação que utiliza</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente informa regularmente os seus alunos sobre os seus progressos nas aprendizagens</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola acompanha o desempenho escolar dos seus alunos</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente utiliza instrumentos diversificados que promovem a avaliação formativa dos alunos e a sua responsabilização no processo de ensino e aprendizagem</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente introduz melhorias no seu trabalho que permitem 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 criação de materiais de apoio às aprendizagens, por parte de alguns professores (PD)</i></li> <li><i>Adequação de estratégias por parte dos professores (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>Divulgar as boas práticas científico-pedagógicas e inter e intra departamentos</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a adequação entre o tipo de aprendizagens proporcionado pela escola e as características dos alunos que a frequentam</li> </ul>	<p>Questionários PD</p>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualizar os dados do observatório de alunos</li> <li>Os mecanismos de acompanhamento do percurso escolar/profissional dos alunos, após conclusão dos seus estudos, permitirem conhecer com rigor o impacto das aprendizagens</li> </ul>	<p>Grelha AA</p> <p>Questionários PD</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola ter possibilidade de aumentar a oferta de aulas de apoio nas disciplinas curriculares</li> <li>Divulgar junto do aluno, através de uma ficha de informação, os resultados das suas aprendizagens e a forma de as recuperar, quando concluídas metade das horas de formação dos módulos</li> </ul>	<p>Grelha AA</p>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generalizar a prática do pessoal docente utilizar instrumentos diversificados que promovem a avaliação formativa dos alunos e a sua responsabilização no processo de ensino e aprendizagem</li> </ul>	<p>Grelha AA</p>
<p><b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a partilha entre professores (PD)</li> <li>Trabalho de cooperação entre professores (PD)</li> <li>A partilha de procedimentos científico-pedagógicos de sucesso (PD)</li> <li>Nem sempre se vai ao encontro das necessidades educativas dos alunos (PD)</li> </ul>		



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

#### Conceito do Critério

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

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

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

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

**Tabela 11 - Descrição dos pontos fortes do Critério 6**

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O conhecimento de cada um dos alunos por parte de todos os funcionários "alunos tratados pelo nome"</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A boa gestão e utilização dos recursos da biblioteca escolar</li> </ul>	Grelha AA (registos de requisição e uso de materiais; relatório de atividade da BE)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente dá indicações precisas relativas ao desempenho de cada aluno, de modo a este compreender os seus pontos fortes e fracos</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sabem a quem se devem dirigir na escola consoante o assunto que pretendem tratar</li> <li>Os alunos e pais/encarregados de educação sabem a quem se devem dirigir na escola conforme o assunto a tratar</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais Questionários Alunos e EE

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos e pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade dos professores</li> </ul>	Questionários Alunos e EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na sala de aula, o professor cria um ambiente adequado à aprendizagem</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os professores explicam os objetivos do curso e os critérios de avaliação</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos contribuem, para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos procuram obter o sucesso escolar e esforçam-se para o obter</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos está satisfeito com os métodos de ensino praticados na escola (exposição das matérias, tempo para resolver exercícios na sala de aula, esclarecimento de dúvidas, trabalho autónomo, etc.)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos sentem-se mais motivados e empenhados nas atividades de sala de aula quando o professor recorre às TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação)</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>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A disponibilidade da direção e dos órgãos de gestão intermédia para a resolução dos problemas e reclamações com celeridade</li> <li>A maioria dos pais/encarregados de educação considera que a escola preocupa-se em responder em tempo útil às suas questões e/ou reclamações apresentadas</li> </ul>	<p>Grelha AA (atas; emails e outros registos de resposta às solicitações)</p> <p>Questionários EE</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os documentos orientadores da vida da escola são publicitados e de fácil acesso</li> <li>A divulgação do Regulamento Interno é adequada</li> </ul>	<p>Grelha AA (página de escola; afixação dos Direitos e Deveres dos alunos nas salas de aula; atas departamento)</p> <p>Questionários EE</p>

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação reconhecem a autoridade dos funcionários</li> </ul>	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As reuniões com o diretor de turma são úteis</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O diretor de turma mostra eficiência na resolução dos problemas dos alunos/turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pelo diretor de turma</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O ensino que é dado aos alunos corresponde às expectativas da maioria dos pais/encarregados de educação</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação têm confiança na escola</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação estão satisfeitos com os professores do seu educando</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação recomendariam a escola a outras famílias/amigos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação são informados regularmente sobre os resultados de aprendizagem do seu educando</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação são informados dos critérios de progressão / retenção do seu educando</li> </ul>	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A disponibilidade dos docentes para a realização de salas de estudo e avaliações extraordinárias e adaptação de planificações às dificuldades dos alunos</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços de secretaria estão bem organizados</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos considera que as iniciativas da escola no sentido da melhoria dos espaços e da aquisição de equipamentos contribuem para a qualidade da sua formação</li> </ul>	Questionários Alunos

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos alunos conhece os procedimentos que devem seguir em caso de emergência</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os alunos cumprem as regras estabelecidas na sala de aula</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>A maioria dos alunos considera que os professores promovem atividades diferenciadas de acordo com as suas possibilidades e necessidades</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A diversidade de oferta formativa e recursos para a sua concretização</li> <li>Os cursos que a escola oferece são adequados</li> </ul>	Grelha AA Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola colabora com os pais/encarregados de educação para evitar que os alunos falem às aulas</li> </ul>	Questionários EE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola preocupa-se com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As metodologias de ensino adotadas pelo pessoal docente contribuem para a obtenção de bons resultados por parte dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria dos pais/encarregados de educação considera que as suas opiniões são tidas em consideração</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pais/encarregados de educação consideram importante que exista uma associação de pais/encarregados de educação na escola</li> </ul>		
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Prestação da informação aos alunos sobre o seu desempenho e dificuldades (PD)</i></li> </ul>		

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

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar junto dos alunos os seus pontos fortes e fracos de forma clara e objetiva</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar as instalações para a prática desportiva</li> <li>Melhorar as condições do ginásio (pavimento e espaço)</li> </ul>	Grelha AA Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar assistentes operacionais para que a biblioteca tenha um horário de funcionamento mais alargado</li> </ul>	Grelha AA Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o funcionamento da associação de estudantes e proceder à sua divulgação</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar o funcionamento da biblioteca escolar (horário, organização, espaço, entre outros)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As aulas de substituição contribuirão para aumentar a cultura geral dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a qualidade das refeições do refeitório</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar os equipamentos da escola (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os horários permitirão a organização dos tempos de estudo e lazer de forma a melhorar as aprendizagens dos alunos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a divulgação do Regulamento Interno</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adequar os horários dos espaços e serviços da escola, principalmente da biblioteca</li> <li>Os pais/encarregados de educação serem um recurso fundamental na procura de soluções para os problemas dos alunos</li> <li>Promover a participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola e proceder à sua divulgação</li> <li>Os pais/encarregados de educação receberem informação sobre como o seu educando deve estudar</li> </ul>	Questionários EE

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a segurança na escola</li> </ul>	Questionários Alunos e EE
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar assistentes operacionais</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a eficácia das estruturas de apoio aos problemas de indisciplina</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar aulas de substituição quando são dadas por um professor que é da mesma disciplina</li> </ul>	Questionários Alunos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola utilizar meios complementares (email, sms,...) às convocatórias para a comparência dos pais/encarregados de educação na escola</li> </ul>	Questionários EE
Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A atuação para lidar com a indisciplina e outros comportamentos desviantes, é pouco eficaz e muito morosa (PD)</li> <li>Melhorar a resposta em relação aos problemas de indisciplina dos alunos (PD)</li> <li>Maior controle sobre os alunos que faltam às aulas e se encontram no espaço escolar (PD)</li> <li>Praticamente a associação de estudantes não é existente (Alunos)</li> <li>Deverá haver melhor coordenação e organização por parte dos elementos da associação de estudantes, de maneira a que possa ser efetuada as atividades propostas no início do ano (Alunos)</li> <li>Divulgar a associação de estudantes (Alunos)</li> <li>A biblioteca da escola é de pequena dimensão para o total de alunos existentes na escola, devíamos poder sentar mais do que 4 numa mesa (Alunos)</li> <li>A biblioteca da escola deveria estar mais tempo aberta e os computadores devia de ser para os alunos fazerem os trabalhos (Alunos)</li> <li>O pavilhão desportivo não tem condições pois temos um espaço muito reduzido e com 2 blocos de cimento no meio o chão escorrega bastante (Alunos)</li> <li>O ginásio não tem grandes condições de pavimento e espaço (Alunos)</li> <li>Algumas aulas de substituição não contribuem nada para a nossa cultura geral (Alunos)</li> <li>Devia ser um professor da mesma disciplina a substituir o professor a faltar (Alunos)</li> <li>Muitas das vezes nas aulas de substituição não fazemos nada (Alunos)</li> <li>Acho que não deveria haver substituição com outros professores que sabem a matéria nem são dessa disciplina (Alunos)</li> <li>A comida deve ser melhor condicionada e os alimentos de melhor qualidade (Alunos)</li> <li>Comida com mais qualidade e mais higiene a fazerem a comida (Alunos)</li> <li>Muitas vezes a comida encontra-se mal confecionada, porém penso que é equilibrada, devendo haver mais porções por cada aluno (Alunos)</li> <li>Melhores equipamentos de educação física (Alunos)</li> <li>Os equipamentos da escola avariam muito e não funcionam nas melhores condições (Alunos)</li> <li>Temos um horário muito carregado dificultando assim as nossas atividades fora da escola (Alunos)</li> <li>Temos uma carga horária muito elevada (Alunos)</li> </ul>		

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>O regulamento devia de estra afixado em todas as salas de aula (Alunos)</i></li><li>• <i>O regulamento deveria ser entregue no início de cada ano aquando das apresentações, deveria estra afixado nas salas entre outros (Alunos)</i></li><li>• <i>Por vezes não há controlo na escola devido a entrada e saída de alunos que não pertencem a escola (Alunos)</i></li><li>• <i>Haver mais segurança (Alunos)</i></li><li>• <i>A escola não é totalmente fechada, acho que a vigilância devia ser aumentada (Alunos)</i></li><li>• <i>A biblioteca está sempre fechada o que dificulta o acesso aos alunos que querem frequentar (EE)</i></li><li>• <i>O horário de funcionamento da biblioteca devia ser alargado, porque não permite fazer os trabalhos para os alunos que não têm computador (EE)</i></li><li>• <i>É pena que não tenha havido mais informação da escola para que a nossa participação tivesse sido mais ativa (EE)</i></li><li>• <i>Não fui informado de nenhuma atividade (EE)</i></li><li>• <i>Nunca recebi qualquer informação sobre a forma/método de como deve decorrer o estudo (EE)</i></li><li>• <i>Existe material roubado e várias entradas e saídas da escola (EE)</i></li><li>• <i>Deviam apostar mais na segurança da escola uma vez que há alunos a deslocarem-se para a parte de baixo da escola (EE)</i></li><li>• <i>Deviam utilizar mais os emails (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 disponibilidade do pessoal não docente para a realização de tarefas, mesmo que fora do seu horário e da sua área de intervenção</li> </ul>	Grelha AA (relatórios de atividades)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A direção apoia o pessoal não docente na resolução de problemas pessoais e profissionais</li> </ul>	Questionários PND
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente raramente falta</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<i>Nada a assinalar</i>		



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

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior disponibilização de recursos para o desempenho do pessoal docente e maior reconhecimento e valorização do seu trabalho</li> </ul>	Questionários PD
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior disponibilidade dos assistentes operacionais para colaborar com o pessoal docente</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar assistentes operacionais</li> </ul>	Grelha AA Questionários PND
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Algum pessoal não docente deveria ser mais colaborante com os docentes (PD)</i></li> <li>• <i>Falta de recursos humanos (PD)</i></li> <li>• <i>A escola derivado às proporções precisa de mais 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 escola promove uma educação para a saúde e preservação do ambiente</li> </ul>	Questionários PND
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A divulgação por parte da autarquia das atividades, projetos desenvolvidos pela escola</li> </ul>	Grelha AA (louvores da autarquia)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A administração local reconhece o mérito da escola e apoia as suas atividades</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional</li> </ul>	Questionários Assistentes Operacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>A página Web da escola está bem organizada e é apelativa</li> </ul>		
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maioria do pessoal docente desenvolve competências cívicas nos seus alunos através de projetos sociais que desenvolvem com eles</li> </ul>	Questionários PD

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divulgação da escola através dos trabalhos dos alunos</li> <li>• A escola divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos na escola e no exterior</li> </ul>	<p>Grelha AA (Exposições do Dia da Escola; Futurália; Loja do Município; Feira Medieval de Odivelas; Lojinha da Escola)</p> <p>Questionários PND</p>
Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Os professores realizam tarefas extra para darem formação aos discentes, tendo em conta a falta de formação cívica que revelam (PD)</i></li> <li>• <i>Divulgação (PND)</i></li> </ul>		

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

Subcritério	Oportunidades de melhoria	Evidências
<b>8.1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atualizar a informação constante na página web</li></ul>	Grelha AA
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<i>Nada a assinalar</i>		

### 3.5.3.9. CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE

#### Conceito do Critério

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

#### Conceito dos Subcritérios (SC)

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

9.1 Resultados externos;

9.2 Resultados internos.

Tabela 17 - Descrição dos pontos fortes do Critério 9

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola considera os resultados da avaliação externa na análise do cumprimento de metas</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A oferta educativa da escola é adequada</li> </ul>	Questionários PND
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>O elevado número de protocolos com muitas empresas</li> </ul>	Grelha AA (protocolos com empresas recetoras dos alunos - estágios)
	<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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição da indisciplina, nas turmas em que lecionou</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição das taxas do abandono escolar na sua disciplina, nas turmas em que lecionou, através da análise dos resultados escolares</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente monitoriza, de uma forma eficaz, as faltas e os atrasos do pessoal docente</li> </ul>	Questionários PND	

Subcritério	Pontos Fortes	Evidências
9.2	<ul style="list-style-type: none"><li>• A escola tem conseguido diminuir os casos de indisciplina</li></ul>	Questionários Assistentes Operacionais
<b>Exemplos de sugestões de pontos fortes (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Tentativa de desenvolvimento de números/estatísticas atualizadas que permitem refletir sobre o sucesso escolar (PD)</i></li><li>• <i>Existe uma preocupação real em melhorar os resultados escolares, por parte dos órgãos de gestão (PD)</i></li><li>• <i>Análise dos resultados escolares em conselho de turma e conselho pedagógico (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>A escola atingir os objetivos e metas previstos no Projeto Educativo e proceder à sua divulgação</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola promover ações de partilha de boas práticas com a comunidade local, regional e nacional e proceder à sua divulgação</li> </ul>	
<b>9.2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar condições para a realização de aulas de apoio personalizado, nomeadamente contratação de professores e assistentes operacionais que permitam que o horário de funcionamento das instalações seja alargado</li> </ul>	Grelha AA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adequar as práticas educativas por forma a melhorar o rendimento escolar dos alunos</li> </ul>	Questionários PD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A escola diminuir os casos de indisciplina</li> </ul>	Questionários Assistentes Técnicos
<b>Exemplos de sugestões de oportunidades de melhoria (questionários)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Muitos docentes não adequam as suas práticas ao tipo de ensino e de alunos (PD)</i></li> </ul>		

## 4. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO NA ESCOLA

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

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

Quanto à participação no processo de autoavaliação, a comparação da taxa de adesão dos vários grupos e níveis no preenchimento dos questionários é muito importante, uma vez que permite compreender os desvios entre as percentagens obtidas nos últimos dois momentos de autoavaliação (2010/2011 e 2014/2015):

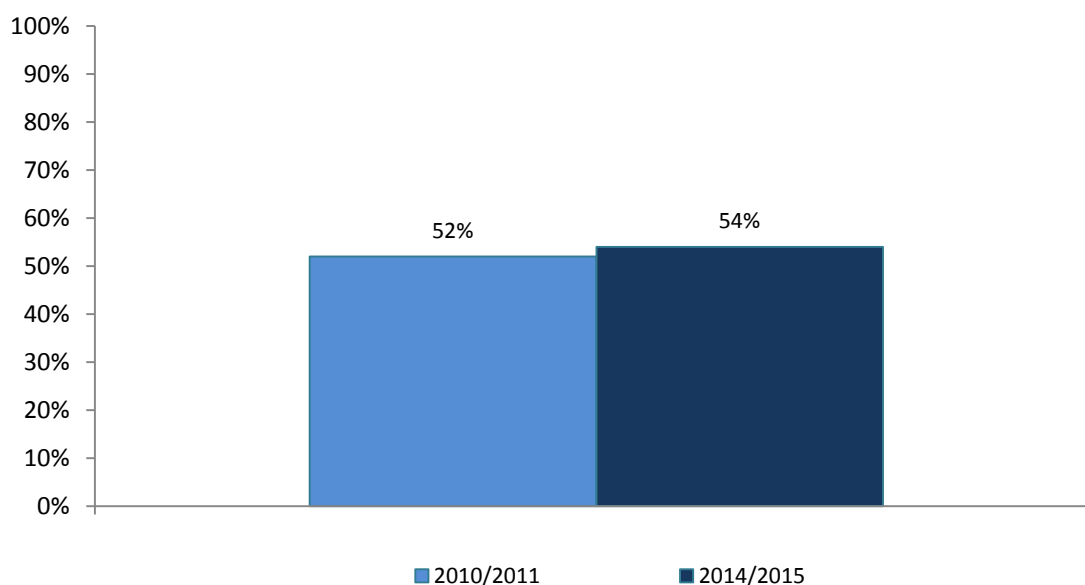
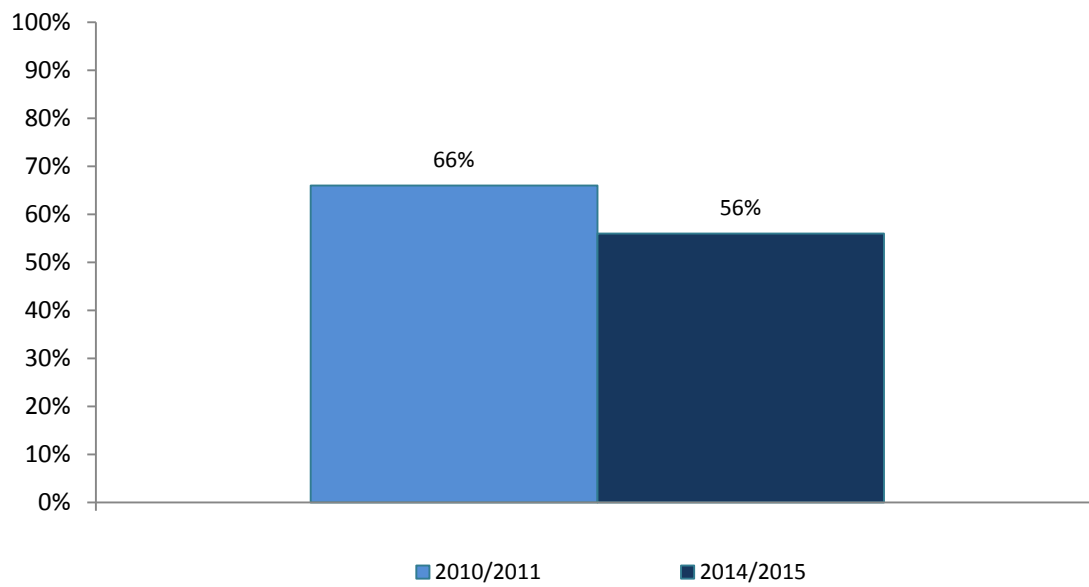
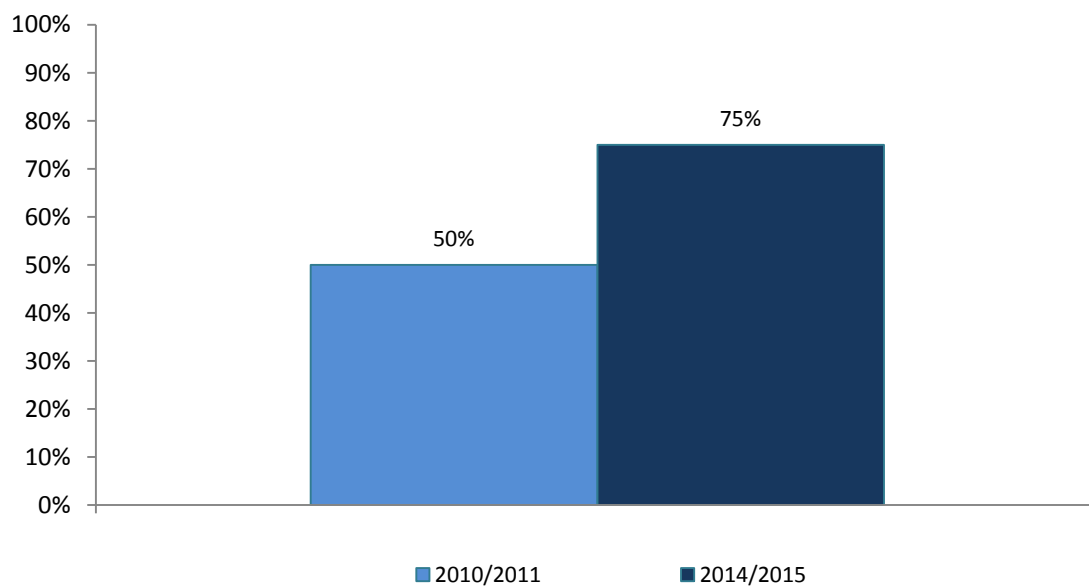


Gráfico 14 – Taxa de adesão do PD

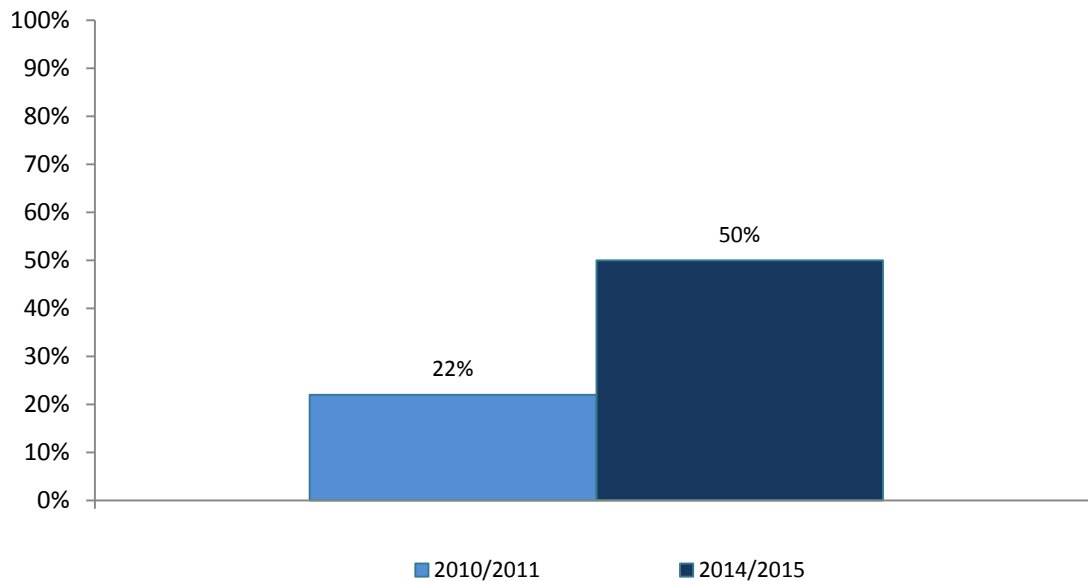




**Gráfico 15 – Taxa de adesão do PND**



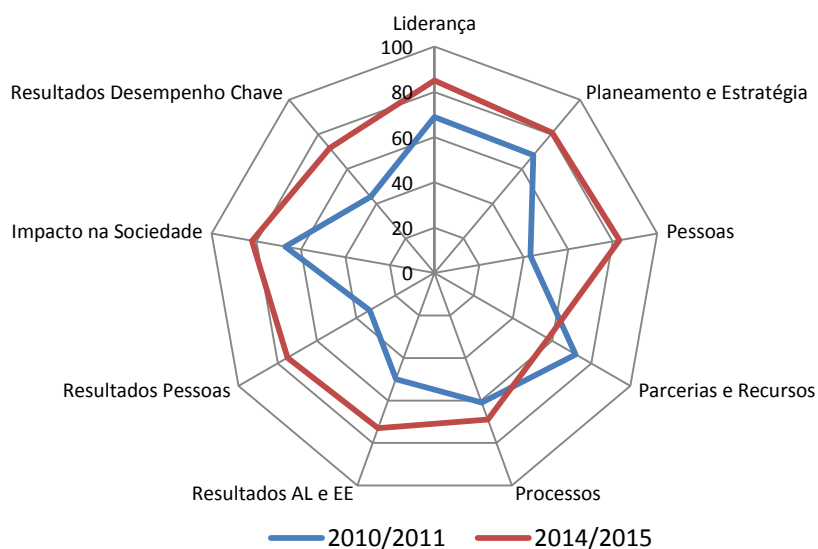
**Gráfico 16 – Taxa de adesão dos alunos**



**Gráfico 17 – Taxa de adesão dos EE**

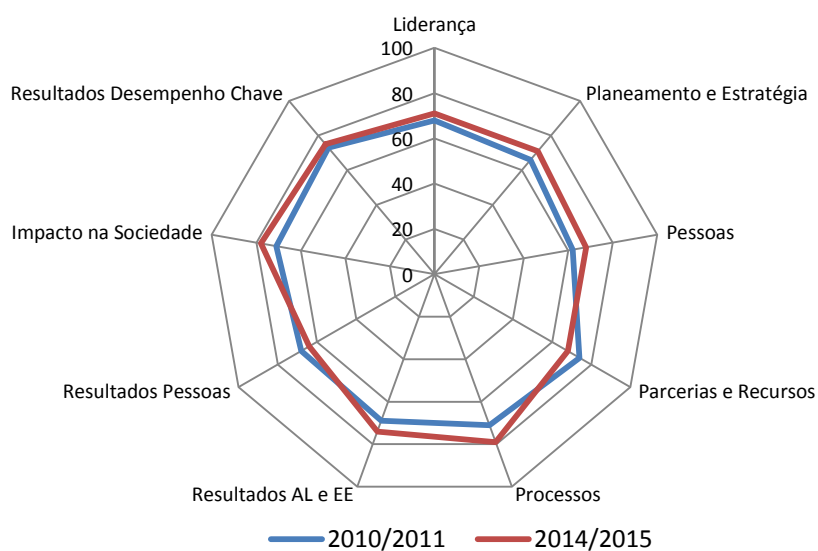
A leitura dos gráficos permite verificar que existiu uma maior participação dos alunos e pais/encarregados de educação no quarto momento de diagnóstico da escola. No entanto, é fundamental sensibilizar os professores, funcionários e pais/encarregados de educação para uma maior participação no projeto.

A comparação dos resultados obtidos nos dois momentos de autoavaliação (2010/2011 e 2014/2015) permite chegar a algumas conclusões sobre a evolução da perceção dos diferentes elementos da comunidade educativa e a evolução da avaliação da EAA relativamente aos vários critérios da CAF:



**Gráfico 18 – Evolução através da grelha de autoavaliação da escola**

Da análise do *gráfico 18* regista-se uma evolução muito positiva em todos os critérios da CAF, com exceção do critério relativo aos recursos da escola.



**Gráfico 19 – Evolução CAF através dos questionários da escola**

Da visão de conjunto sobre a opinião da comunidade educativa, ressalta a predominância das pontuações positivas para a generalidade dos critérios da CAF. No entanto, à semelhança da avaliação da EAA, os recursos foram um ponto menos positivo ao longo dos últimos anos letivos.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente processo de autoavaliação continuou a verificar-se uma participação baixa da comunidade educativa. Assim, recomendamos que nos próximos questionários exista uma maior sensibilização e esclarecimento do projeto a fim de se obter um maior envolvimento do pessoal docente, pessoal não docente e pais/encarregados de educação.

Quanto aos resultados dos questionários do quarto diagnóstico, todos os setores da comunidade educativa apresentaram um maior número de pontos fortes do que oportunidades de melhoria, com destaque para o pessoal não docente. No entanto, existem algumas questões a melhorar de acordo com os resultados dos questionários do pessoal docente e dos alunos que identificaram um maior número de oportunidades de melhoria no presente diagnóstico do que no último (2010/2011).

No preenchimento da GAA a EAA teve grande rigor na sua elaboração e é evidente a melhoria de 2010/2011 para o presente ano letivo. Contudo, é fundamental a escola proceder aos ajustamentos de práticas de acordo com a avaliação efetuada e atingir a excelência nos resultados.

Constatou-se que, na generalidade, houve uma evolução positiva em todos os critérios da CAF, com exceção do critério relativo aos recursos da escola.

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

## Bibliografia

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

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

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

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

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

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

Portaria n.º 1260/2007 de 26 de setembro, Diário da República — I Série, N.º 186 — 26 de setembro de 2007

Portaria n.º 265/2012 de 30 de agosto, Diário da República — I Série, N.º 168 — 30 de agosto de 2012

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 n.º 137/2012 de 2 de julho, Diário da República — I Série, N.º 126 — 2 de julho de 2012

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

