

Relatório de Auto-Avaliação

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA ESCOLA SECUNDÁRIA COM 3º CEB DA QUINTA DO MARQUÊS (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



Equipa de Auto-Avaliação da CAF:

Edite Borges Gomes, Fernanda Gonçalves / Ana Cristina Esteves, Henrique Almeida, Isabel Cristina Santos, José Manuel Conceição, Júlia Maria Costa Duarte Tainha, Noémia Cristina Cunha, Olga Maria Nogueira Santos Afonso, Raul Paulo Nunes Castelão, Rita Cabrita, Orlando Lopes (colaborador da EAA).

Consultoria externa:

Another Step, Lda. – Hugo Caldeira e Miguel Domingos

Índice Geral

ÍNDICE DE SIGLAS.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
INTRODUÇÃO	6
1 O MODELO CAF NAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS	10
2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA	12
2.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO.....	12
2.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO	12
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO	14
2.3.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	14
2.3.2 <i>Questionários</i>	17
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO	19
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	19
3.1.1 <i>Grelha de Auto-Avaliação</i>	19
3.1.2 <i>Questionários</i>	20
3.1.2.1 Níveis de participação	20
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente.....	21
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente	24
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação	26
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	28
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA	30
3.2.1 <i>Introdução</i>	30
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i>	31
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i>	35
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i>	37
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i>	40
3.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i>	43
3.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i>	46
3.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i>	50
3.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i>	52
3.2.10 <i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i>	53
4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO	55
5 CONCLUSÃO	58
BIBLIOGRAFIA	61

Índice de Siglas

AA – Auto-Avaliação

AM - Acção de Melhoria

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

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

CEB – Ciclo do Ensino Básico

CESOP – Centro de Estudos e Sondagens de Opiniões

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EAA – Equipa de Auto-Avaliação

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

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

IGE – Inspeção Geral da Educação

PAM – Plano de Acções de Melhoria

PD – Pessoal Docente

PDCA (Ciclo) – **P**lan (planear) – **D**o (Executar) – **C**heck (Rever) – **A**ct (Ajustar)

PE – Projecto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

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

Índice de Figuras

Figura 1 - Amigo Crítico	9
Figura 2 - Estrutura CAF <i>in</i> Manual CAF da DGAEP.....	10
Figura 3 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE	11
Figura 4 - Cronograma do projecto	14
Figura 5 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA	15
Figura 6 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006).....	16
Figura 7 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006.....	16
Figura 8 - Estrutura do questionário do PD e PND	18
Figura 9 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação	18

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Resultados por critério da Grelha de Auto-avaliação.....	20
Gráfico 2 - Taxas de adesão	21
Gráfico 3 - Caracterização etária do PD	21
Gráfico 4 - Antiguidade do PD.....	22
Gráfico 5 - Caracterização do género do PD	22
Gráfico 6 - Habilitações académicas do PD.....	23
Gráfico 7 - Médias das classificações do PD por critério.....	23
Gráfico 8 - Caracterização etária do PND.....	24
Gráfico 9 - Antiguidade do PND	24
Gráfico 10 - Caracterização do género do PND	25
Gráfico 11 - Distribuição do PND por categoria profissional.....	25
Gráfico 12 - Médias das classificações do PND por critério	26
Gráfico 13 - Grau de satisfação dos Alunos, por ano de escolaridade.....	27
Gráfico 14 - Satisfação dos pais/encarregados de educação, por ano de escolaridade.....	27
Gráfico 15 - Resultados globais dos questionários, por critério.....	28

Introdução

Enquadramento

A Avaliação e a Qualidade são, nos dias de hoje, temas de atenção e debate na Administração Pública Portuguesa, nomeadamente nas escolas.

Vivemos numa época de rápidos desenvolvimentos e constantes mudanças que se reflectem na vida das escolas e, por conseguinte, estas devem ter em conta as transformações sociais, culturais e tecnológicas, para além das alterações legislativas da responsabilidade da tutela.

A procura da Qualidade e da Excelência nas organizações é uma preocupação que tem assumido particular relevo, tendo em conta a concorrência e a competitividade na economia global, bem como a importância do capital humano nos processos de crescimento e desenvolvimento das organizações (Clímaco, 2007).

Em Portugal, a preocupação com a auto-avaliação e com a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não apenas devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e daqueles que nelas trabalham.

É com o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, relativo ao regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação, começa a ser evidenciada a importância da avaliação das escolas. No entanto, 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 lhes é colocado o desafio da avaliação e a pertinência da procura do caminho para a Excelência e melhoria contínua. A Portaria n.º 1260/2007, de 26 de Setembro, pelo seu lado, veio reforçar a necessidade das escolas implementarem um sistema de auto-regulação, referindo que a celebração de um contrato de autonomia só é possível com a adopção por parte da escola de dispositivos e práticas de auto-regulação, entre outros requisitos.

Com 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 surge o novo modelo de gestão das escolas portuguesas que sustenta a existência de um Director para as escolas públicas, numa estratégia com sentido de conferir mais visibilidade e uma melhor prestação de contas à comunidade por parte da gestão escolar. O estabelecimento de métricas, a capacidade de auto-regulação e a procura da qualidade no sistema educativo e nas escolas, são objectivos importantes a que as escolas deverão estar mais atentas, reflectindo-se nos documentos estruturantes da escola.

Em Portugal, encontramos várias iniciativas de auto-avaliação e têm sido dados alguns passos importantes no que concerne à introdução da Qualidade e práticas de auto-regulação na escola com o objectivo da aprendizagem e maturidade organizacional.

A adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de auto-avaliação traduz o reconhecimento da sua importância para o desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais, por parte dos responsáveis das escolas.

A Escola Secundária com 3º CEB da Quinta do Marquês (ESQM) é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objectivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa. Ao longo dos seus dezoito anos de existência, a preocupação com a melhoria do funcionamento da escola e com a sua avaliação tem sido uma constante, tendo sido experimentados diversos mecanismos de auto-avaliação e tendo a escola apresentado a sua candidatura e integrado o primeiro conjunto de vinte e quatro escolas de todo o país que foram sujeitas a avaliação externa em 2006.

Os documentos orientadores da actividade da escola, nomeadamente o Projecto Educativo de Escola (2009-2012) e o Projecto de Intervenção da Directora (2009-2013), são claros quanto a essa intenção, sendo uma das quatro metas do Projecto Educativo "Reforçar mecanismos de acompanhamento e controlo da actividade desenvolvida na escola", o que se traduz nos objectivos de "Aperfeiçoar os processos de monitorização dos resultados escolares", "Promover momentos de reflexão conjunta tendo em vista a análise dos resultados e dos critérios que levam a uma escola de qualidade" e "Revitalizar e criar mecanismos de recolha e análise de dados relacionando a auto-avaliação das práticas de sala de aula com a auto-avaliação organizacional".

Foi para atingir estes objectivos, procurando consolidar a experiência anterior e aproveitar o novo ciclo na vida da escola que se iniciará com a entrada em funcionamento de novas instalações, actualmente sujeitas a uma intervenção no âmbito do Programa de Modernização das Escolas Secundárias, que os órgãos de gestão decidiram estabelecer uma parceria com uma equipa de especialistas, a Another Step, Lda., que funcionasse como um "amigo crítico" no domínio da auto-avaliação.

Objectivos da auto-avaliação nas Instituições Educativas

A auto-avaliação permite identificar com clareza o que a escola faz bem e no que precisa de melhorar. Na verdade, oferece à escola uma oportunidade para aprender a conhecer-se no sentido de atingir a Excelência através de uma efectiva melhoria continuada (Alaíz, Góis, & Gonçalves, 2003).

Os objectivos da auto-avaliação são os seguintes:

- Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia;

- Assegurar o sucesso educativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade;
- Incentivar acções e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola;
- Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

O processo de auto-avaliação implica um planeamento adequado de toda a actividade da escola numa perspectiva de gestão escolar de excelência, através de processos de melhoria contínua ao ritmo possível de cada escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

Assim sendo, e na continuidade das experiências anteriores, está a ser implementada pela primeira vez na ESQM uma metodologia integral de auto-avaliação das organizações escolares assente num modelo do seu funcionamento, a *Common Assessment Framework*, a partir de agora designada por CAF, procurando ir ao encontro das necessidades do pessoal docente e do pessoal não docente (PD e PND), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

O presente relatório traduz uma primeira apresentação de resultados da aplicação da CAF, sendo conveniente recordar as palavras de Clímaco (2007, p. 32), a propósito dos relatórios de avaliação e auto-avaliação:

«Concordar com quase tudo o que os relatórios contêm não é o mais importante. O que mais interessa é fazer deste documento uma oportunidade para discutir, esclarecer, comparar, comentar ideias, projectos e acções, rever estratégias. Em síntese, para promover aprendizagem profissional e organizacional. Considerando as escolas como organizações onde a cultura de avaliação está profundamente enraizada e onde existem hábitos de utilização sistemática de feedback aos alunos para que, percebendo onde falharam, saibam onde e como superar dificuldades nas suas aprendizagens, espera-se que as escolas saibam aplicar, à organização e a todos os adultos envolvidos, as mesmas técnicas de reforço das aprendizagens e motivações profissionais para estímulo de melhores desempenhos individuais e colectivos.»

Amigo crítico

A auto-avaliação é um processo interno, mas a intervenção de agentes externos tem-se revelado fundamental para uma maior objectividade da avaliação. Para este efeito, as escolas têm recorrido a uma equipa de consultores externos com saber técnico sobre avaliação, sistemas de gestão de qualidade, processos de melhoria contínua e trabalho de equipa, tal como apresenta a *figura 1*.

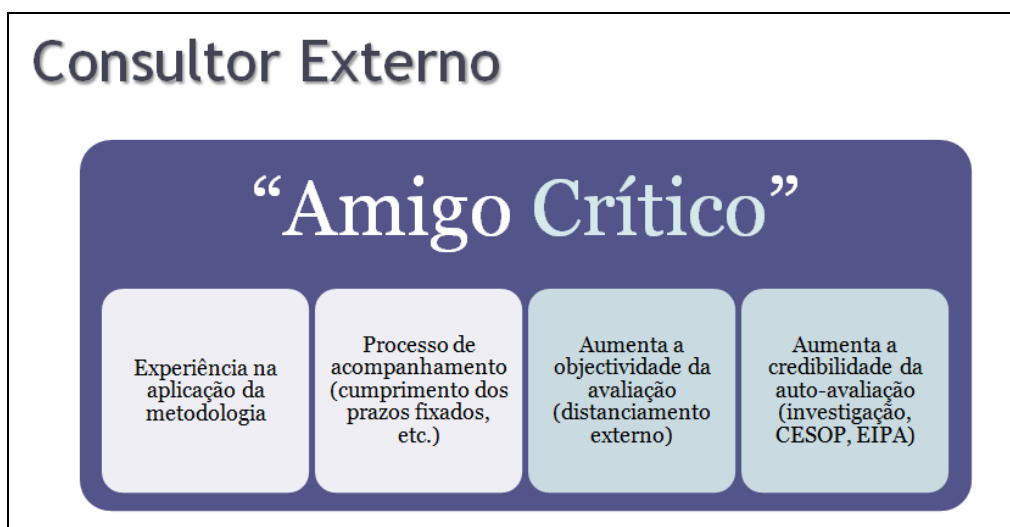


Figura 1 - Amigo Crítico

O papel do consultor externo centra-se nas funções de apoio e assessoria e, define-se nas seguintes tarefas:

- Organizar/orientar o processo de auto-avaliação CAF;
- Dar formação aos elementos da Equipa de Auto-Avaliação (EAA);
- Definir a estratégia a seguir para a implementação do modelo CAF e a forma de a implementar, em conjunto com a Equipa;
- Propor uma calendarização para todo o processo de auto-regulação;
- Disponibilizar todos os documentos necessários para a auto-avaliação (listagem de indicadores, Grelha de Auto-Avaliação, entre outros);
- Contribuir com relatos de experiências de auto-avaliação de outras escolas;
- Fazer o tratamento estatístico e analisar os resultados;
- Construir os questionários e a Grelha de Auto-Avaliação (GAA);
- Realizar sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação em articulação com a EAA;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional à comunidade em conjunto com a EAA;
- Acompanhar a implementação das acções de melhoria;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção de desvios;
- Acompanhar a preparação do dossier para eventual solicitação à Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) da auditoria para concessão do *Committed to Excellence in Europe*.

1 O modelo CAF nas Instituições Educativas

A CAF é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM), ajustada à realidade da Administração Pública, que permite a auto-avaliação através da qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho, numa perspectiva de melhoria contínua.

A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade da organização desenvolvida ao nível da União Europeia. Em Portugal a CAF recebeu a designação de “Estrutura Comum de Avaliação”.

Esta ferramenta apresenta-se como um modelo assente numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional, permitindo assim a comparabilidade entre organismos.

Na figura seguinte está representada a estrutura da CAF 2006:

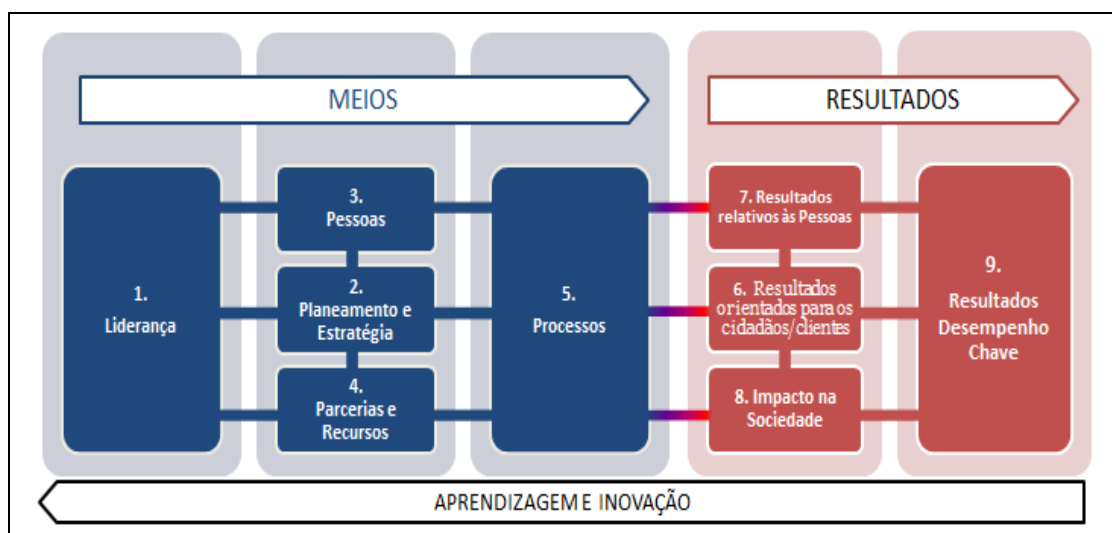


Figura 2 - Estrutura CAF in Manual CAF da DGAEP

O modelo CAF 2006 está adaptado à realidade escolar, com base na experiência das escolas, neste âmbito, e de acordo com o modelo *CAF & Education* (já disponibilizado no site do EIPA).

A CAF como um modelo de excelência nas escolas, tem como objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na escola os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar a gestão e o funcionamento dos serviços da escola;
- Promover e facilitar a mudança organizacional na cultura escolar;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento das competências do PD e PND;

- Gerir por processos, em que cada actividade traga valor acrescentado para a escola;
- Satisfazer os alunos e os pais/encarregados de educação (cidadão-cliente), e outras partes interessadas.

A utilização do Modelo CAF permite à escola implementar uma metodologia de auto-regulação, isto é:

- Identificar os seus pontos fortes;
- Identificar as áreas de melhoria;
- Implementar um Plano de Acções objectivando a melhoria contínua.
- Atingir a certificação dos padrões de qualidade da escola.

Para além das escolas com a implementação da CAF actuarem dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar, a auto-avaliação também lhes permite gerir a pressão da avaliação externa institucional, quer antecipando a identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria, quer preparando a justificação/fundamentação das fragilidades identificadas pelos serviços de avaliação externa (Inspeção-Geral da Educação). A auto-avaliação é ainda um excelente instrumento de “marketing” da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

É importante referir que a aplicação da CAF está em consonância com os objectivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela Inspeção-Geral da Educação (IGE), pois contempla aspectos comuns (*figura 4*):

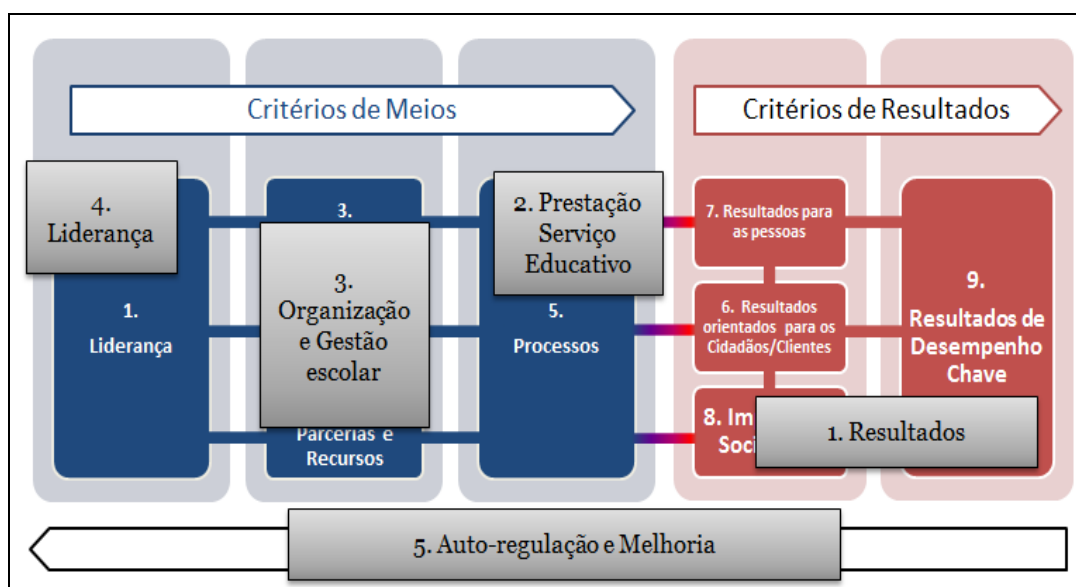


Figura 3 - Dimensões de avaliação da CAF e IGE

2 Instrumentos e metodologia adoptada

2.1 Equipa de Auto-Avaliação

A implementação deste modelo é da responsabilidade de uma equipa de auto-avaliação (EAA) constituída por elementos internos da comunidade educativa e conta com o apoio da consultoria externa que assume funções de “amigo crítico”, formação e validação da aplicação do modelo.

A EAA da Escola Secundária com 3º CEB da Quinta do Marquês é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da equipa
 - José Manuel Conceição
- Representante da Direcção
 - Júlia Maria Costa Duarte Tainha (Directora)
- Pessoal docente
 - Edite Borges Gomes
 - Olga Maria Nogueira Santos Afonso
 - Raul Paulo Nunes Castelão
- Pessoal não docente
 - Isabel Cristina Santos (Assistente Operacional)
 - Noémia Cristina Cunha (Assistente Técnica)
- Pais e encarregados de educação
 - Fernanda Gonçalves / Ana Cristina Esteves
- Alunos
 - Henrique Almeida
 - Rita Cabrita

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, a Escola Secundária com 3º CEB da Quinta do Marquês recorreu, como atrás se referiu, a consultoria externa da empresa Another Step, Lda.

2.2 Cronograma do Projecto

O processo de auto-avaliação impõe um planeamento adequado de toda a actividade da escola, através de processos de melhoria contínua, ao ritmo possível da escola e em função dos recursos disponíveis para o seu desenvolvimento.

A metodologia utilizada na Escola Secundária com 3º CEB da Quinta do Marquês, que teve início em Março de 2010, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da EAA para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- b) Reuniões da EAA, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao PD e PND sobre os objectivos a alcançar, a metodologia a seguir, a importância da participação responsável de todos os intervenientes e o preenchimento dos questionários;
- d) Preenchimento dos questionários (PD, PND, alunos e pais/encarregados de educação);
- e) Preenchimento das GAA pela EAA, em que cada indicador dos critérios da CAF é pontuado com base em evidências;
- f) Apuramento dos resultados dos questionários;
- g) Elaboração do Diagnóstico Organizacional da Escola com base nos questionários recolhidos e na GAA;
- h) Reuniões da EAA para a discussão dos resultados da avaliação interna, realizada na escola, e das acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto da Escola Secundária com 3º CEB da Quinta do Marquês é ilustrado na figura seguinte:

Acções	Mar. a Ago.	Set./Out.	Nov./Dez.	Jan./Fev.	Mar./Abr.	Mai./Jun.	Jul./Ago.
1. Constituição da equipa de auto-avaliação							
2. Explicação do modelo à equipa auto-avaliação							
3. Elaboração dos indicadores e construção dos respectivos questionários							
4. Sessões de Sensibilização ao PD e PND e aplicação dos questionários							
5. Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação							
6. Tratamento estatístico							
7. Elaboração do Relatório de Diagnóstico Organizacional							
8. Discussão dos resultados							
9. Identificação das acções de melhoria							
10. Decisão da candidatura APQ							
11. Apresentação dos resultados ao PD e PND							

Figura 4 - Cronograma do projecto

2.3 Instrumentos de avaliação

2.3.1 Grelha de Auto-Avaliação

A Grelha de Auto-Avaliação (GAA) baseia-se no modelo disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

Tendo como fonte alguns indicadores já disponibilizados pelo *European Institute of Public Administration* (EIPA), fez-se uma abordagem por critérios do Modelo da CAF, criando-se os indicadores julgados mais importantes para o caso da escola. Isso permitirá o *bench learning*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de acções de melhoria.

A GAA é um instrumento que contempla todos os indicadores seleccionados pela EAA, consistindo no reconhecimento, dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho da escola. Tem por base de trabalho a identificação de boas práticas e as respectivas evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Através da identificação de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento da GAA atribuindo-se uma pontuação, devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual, a equipa chega a um resultado final que reflecte a sua avaliação sobre todos os critérios e subcritérios.

Para o preenchimento da GAA a equipa deve ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados. É de salientar que as evidências identificadas,

devem ser concretas e objectivas de maneira a analisar e registar cada prática de gestão da escola.

A equipa deve ter presentes alguns conceitos chave para o preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação, sendo eles:

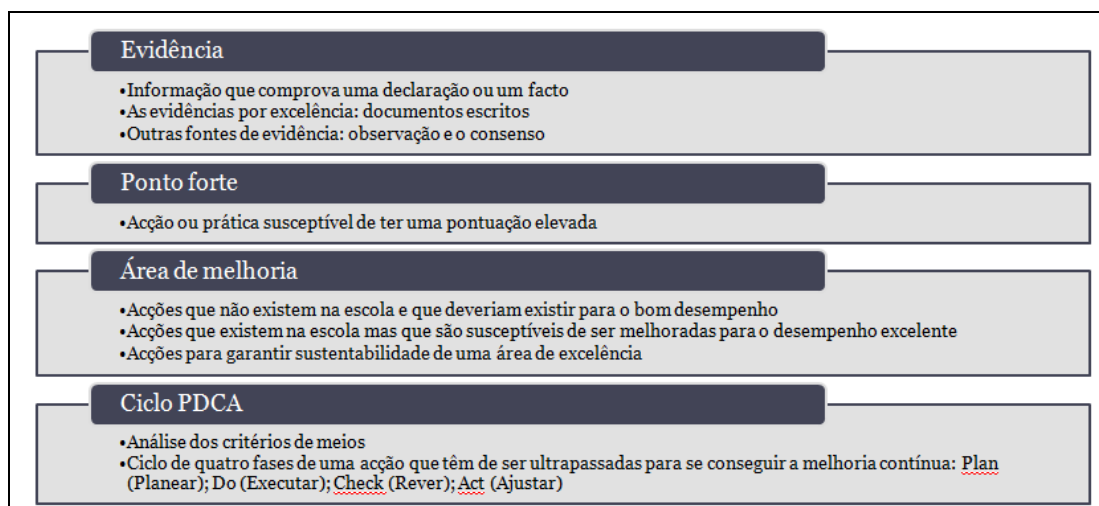


Figura 5 - Conceitos chave para o preenchimento da GAA

O sistema de pontuação utilizado é o sistema de pontuação clássico do modelo CAF, com as devidas alterações adaptadas às escolas:

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

Figura 6 - Sistema de pontuação dos Meios (adaptado da CAF 2006)

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
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
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5
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
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 7 - Sistema de pontuação dos Resultados adaptado da CAF 2006

A escala utilizada para o preenchimento da GAA é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

A atribuição de uma pontuação a cada critério e subcritério do modelo CAF tem 4 objectivos principais:

- Fornecer indicações sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da instituição educativa;
- Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

2.3.2 Questionários

Quando uma organização introduz mudanças, torna-se necessário planear o modo como esta irá informar aqueles que, directa ou indirectamente, irão ser afectados pela mudança.

Os objectivos das sessões de sensibilização CAF são os seguintes:

- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Explicar o processo de inquirição;
- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da auto-avaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da auto-avaliação.

Desta forma, e atendendo ao âmbito alargado e prazos limitados inerentes ao Projecto CAF, é crucial estabelecer processos eficientes de comunicação, por forma a assegurar o sucesso da sua implementação. Com efeito, o conhecimento claro e atempado, quer das razões e imperativos da auto-avaliação, quer das suas implicações na escola, desenvolve uma reacção positiva e, por conseguinte, promove um espírito de aceitação e adesão geral junto dos indivíduos. Um dos pré-requisitos fundamentais para o sucesso da auto-avaliação e da sua aceitação é o envolvimento da comunidade escolar neste processo de mudança iniciado com a auto-avaliação e isso é conseguido com o preenchimento dos questionários. Os questionários dão a possibilidade da escola conhecer a opinião da comunidade educativa relativamente a determinadas questões relacionadas com o modo de funcionamento e desempenho da escola e aferir o seu grau de satisfação e de motivação para as actividades que desenvolvem.

O modelo de questionários lançados na escola resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP e elaborado pelo EIPA.

Os questionários aplicados ao pessoal docente e ao pessoal não docente são questionários abrangentes que permitem aferir conclusões sobre o nível de desempenho da escola e evidenciar domínios que necessitam de ser melhorados (*figura 8*):

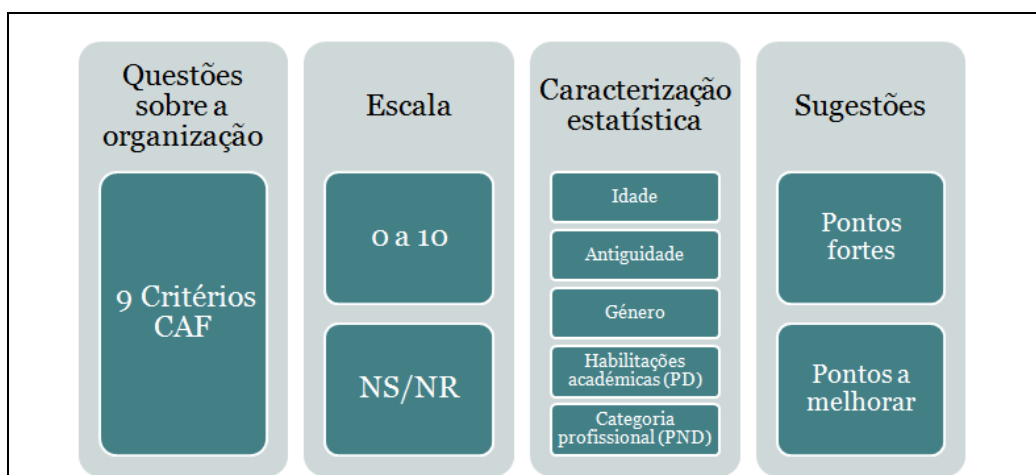


Figura 8 - Estrutura do questionário do PD e PND

Os questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação são questionários direccionados para o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*, que têm a seguinte estrutura:

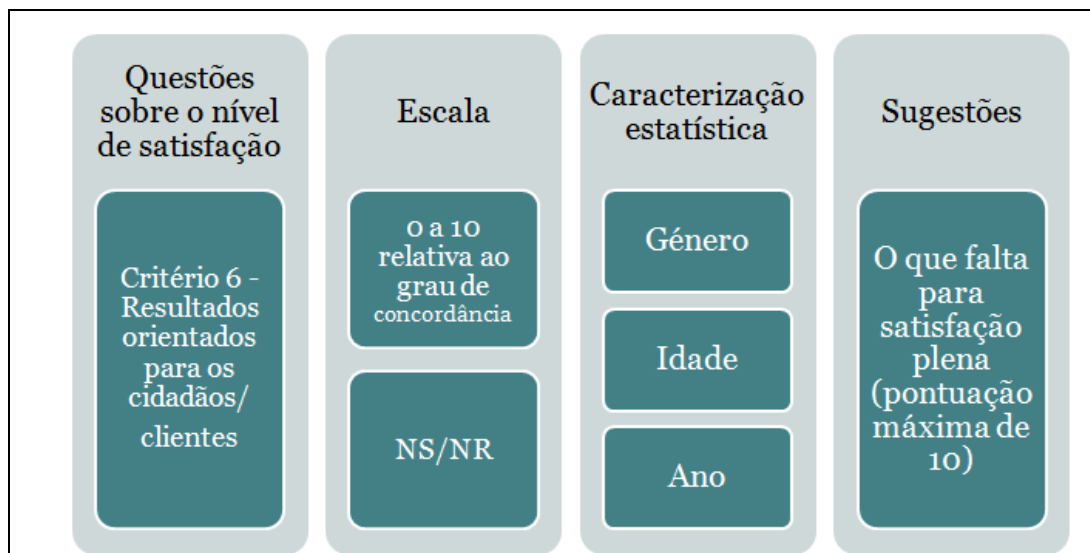


Figura 9 - Estrutura do questionário do aluno e pais/encarregados de educação

Foram distribuídos questionários em formato papel aos pais/encarregados de educação. Aos alunos, PD e PND a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários on-line.

Os questionários foram aplicados ao universo dos alunos, do pessoal docente e não docente. Aos pais/encarregados de educação, foram aplicados através de uma amostra representativa, cuja selecção foi realizada aleatoriamente (intervalo de confiança a 95%), de forma que todos tivessem a mesma oportunidade de serem seleccionados.

Todo o processo de inquirição e tratamento de dados garantiu a confidencialidade da identidade dos respondentes.

O tratamento estatístico dos questionários é da responsabilidade exclusiva dos consultores externos e do CESOP (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião, Universidade Católica Portuguesa) que asseguram todo o processo. Esta decisão tem por base a necessidade de credibilizar o processo junto da comunidade educativa. Deste modo pretende-se garantir e dar provas da máxima isenção e transparência na análise e tratamento dos questionários.

3 Apresentação dos resultados da Auto-Avaliação

Recolhidos e tratados os dados, apresenta-se de seguida a análise quantitativa e qualitativa dos mesmos, de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos, em consonância com os requisitos do modelo CAF.

3.1 Análise quantitativa

3.1.1 Grelha de Auto-Avaliação

A EAA preencheu a GAA onde analisou os indicadores contemplados para análise dos diferentes critérios e subcritérios da CAF.

Em resumo, os resultados de avaliação da escola através das diferentes dimensões da CAF podem ser observados nos gráficos seguintes¹:

¹ A escala utilizada na grelha de auto-avaliação é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

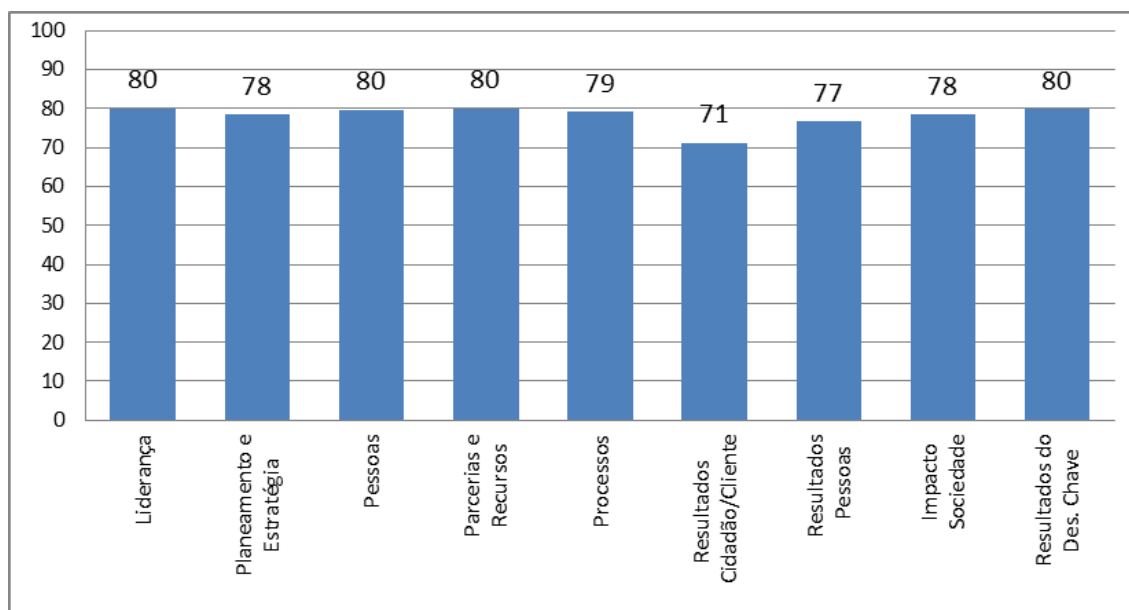


Gráfico 1 – Resultados por critério da Grelha de Auto-avaliação

A análise por critério da CAF permite concluir:

- Existe uma oscilação mínima nas pontuações atribuídas pela equipa de auto-avaliação;
- O critério 6 *Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes* constitui-se como o critério mais contrastante pois apresenta a pontuação mais baixa, apesar de bastante positiva;
- De acordo com as evidências identificadas pela EAA, nos critérios de meios as acções desenvolvidas pela escola encontram-se na fase de Ajustamento. Assim, realçamos a necessidade de completar o ciclo de PDCA, nomeadamente através da comparação e aprendizagem com organizações similares;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível, nas evidências mobilizadas pela EAA, um progresso substancial nos resultados, sendo no entanto recomendável uma maior atenção ao grau de sustentabilidade dos mesmos, bem como à comparação com outras organizações relevantes.

3.1.2 Questionários

3.1.2.1 Níveis de participação

Globalmente, ao nível da participação dos actores educativos, neste processo, os dados são os seguintes:

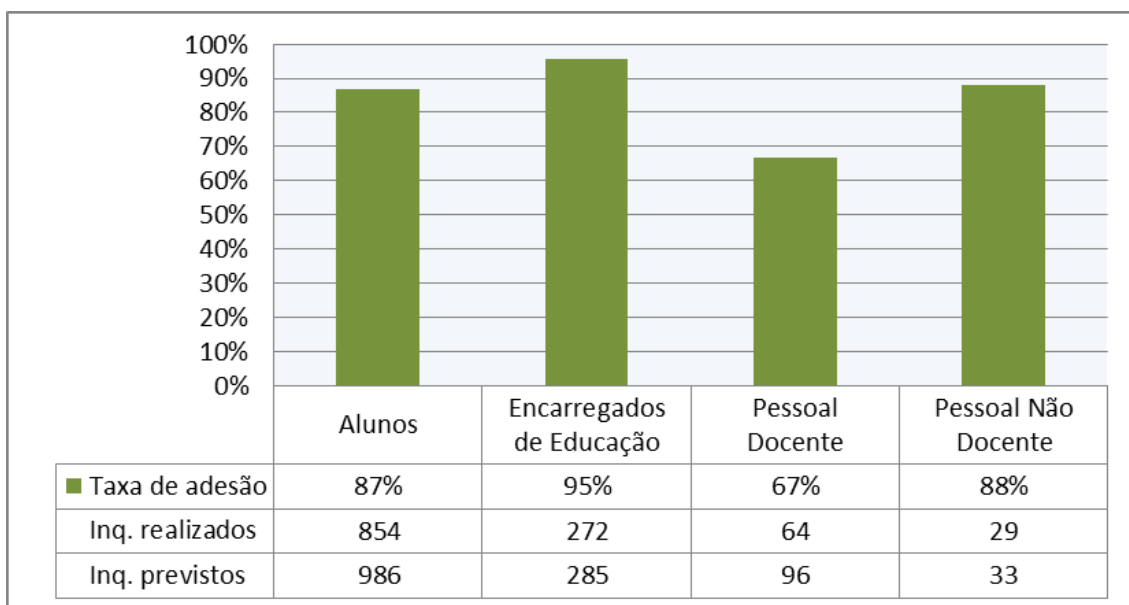


Gráfico 2 - Taxas de adesão

3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal Docente

3.1.2.2.1 Caracterização dos inquiridos

Relativamente aos docentes respondentes, foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:

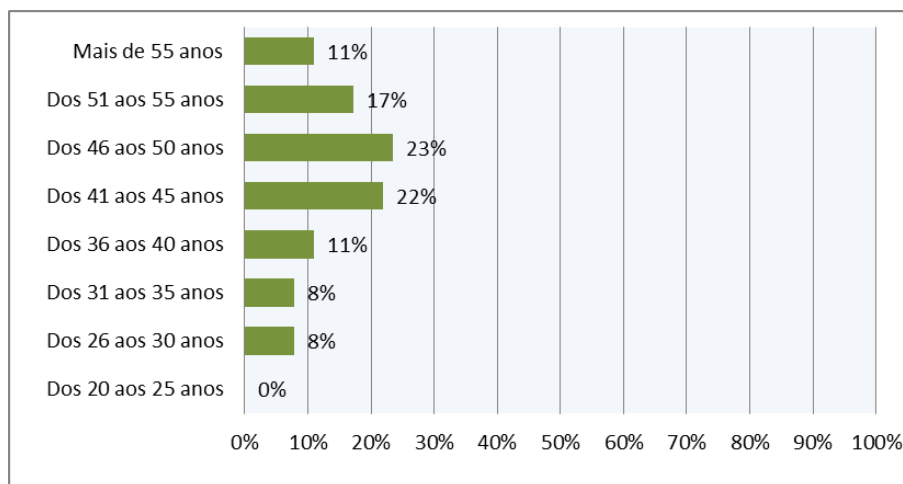


Gráfico 3 - Caracterização etária do PD

No que diz respeito à antiguidade na escola, o resultado é o seguinte:

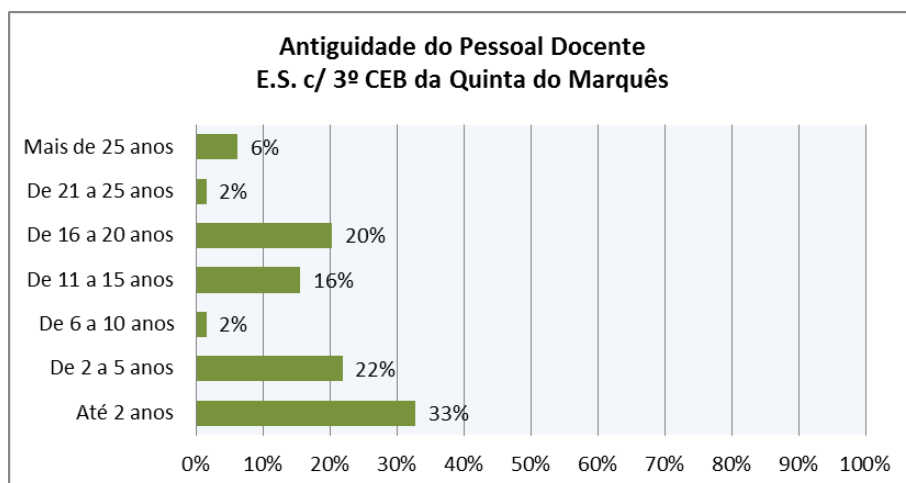


Gráfico 4 - Antiguidade do PD

No que diz respeito à caracterização do género dos docentes, o resultado é o seguinte:

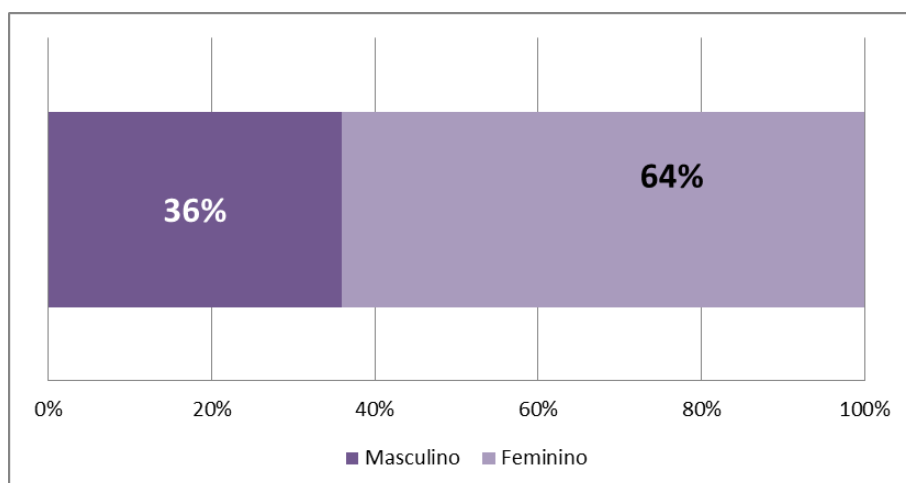


Gráfico 5 - Caracterização do género do PD

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

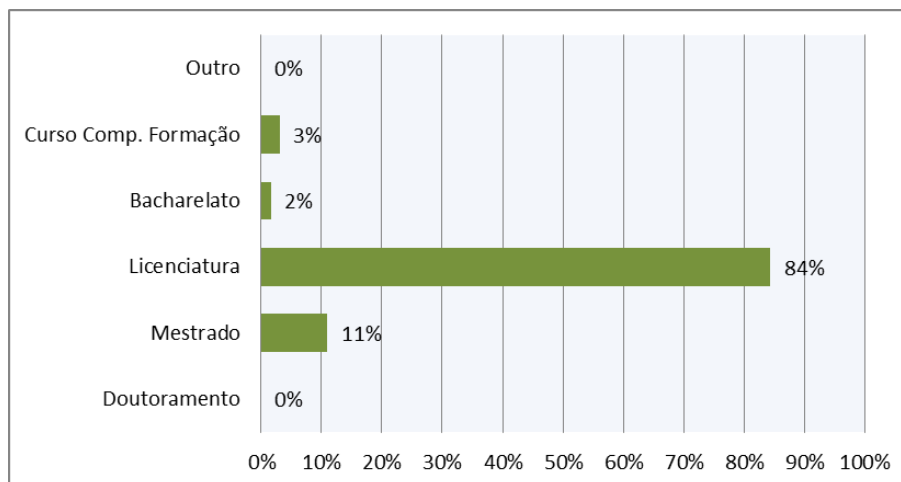


Gráfico 6 - Habilitações académicas do PD

3.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, por critérios da CAF²:

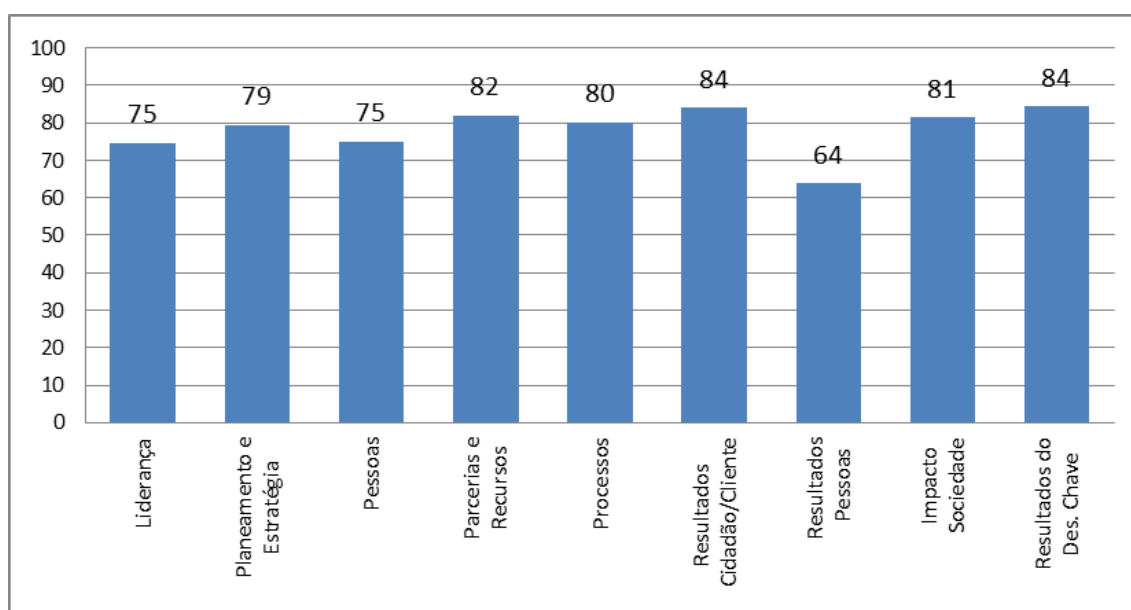


Gráfico 7 - Médias das classificações do PD por critério

² A escala utilizada nos questionários é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

Da análise do *gráfico 7* conclui-se que, genericamente, existe uma avaliação positiva do pessoal docente da escola. Apenas o *critério 7 Resultados relativos às pessoas* apresenta valores menos elevados, em comparação com os restantes critérios.

3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal Não Docente

3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

Relativamente ao PND que respondeu foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:

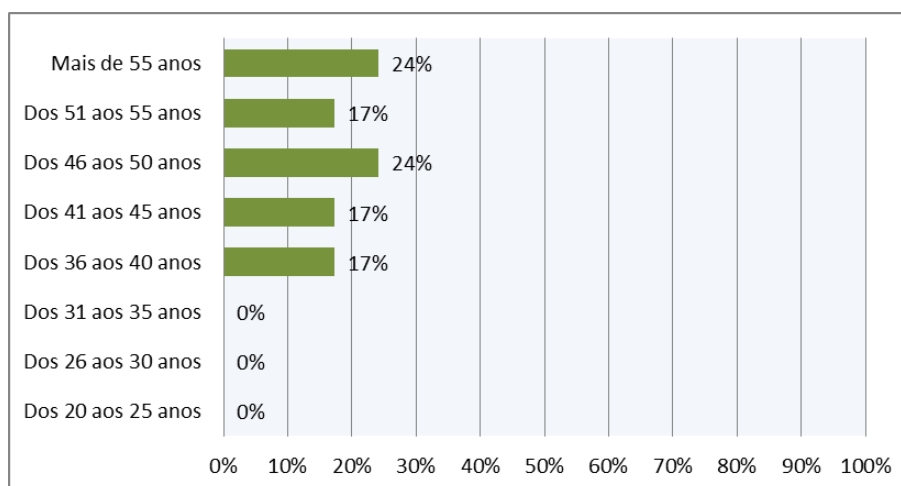


Gráfico 8 - Caracterização etária do PND

No que diz respeito à antiguidade, o resultado é o seguinte:

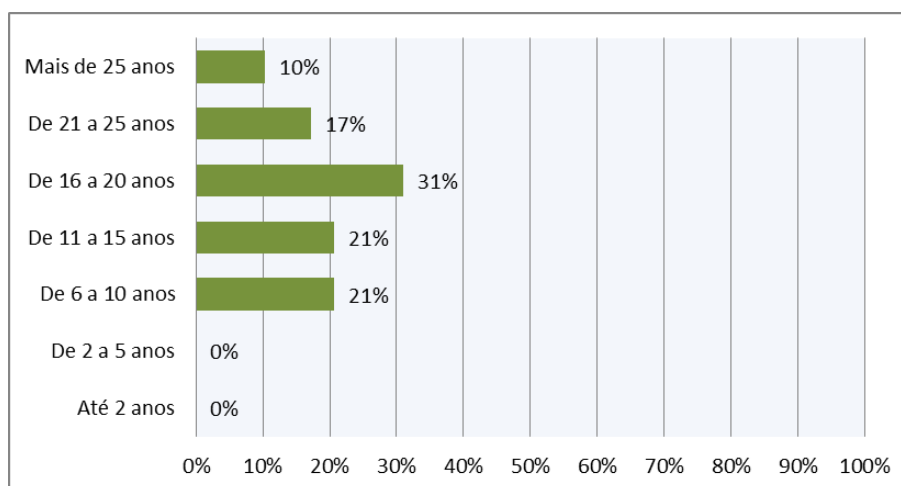


Gráfico 9 - Antiguidade do PND

No que diz respeito à caracterização do género do pessoal não docente, o resultado é o seguinte:

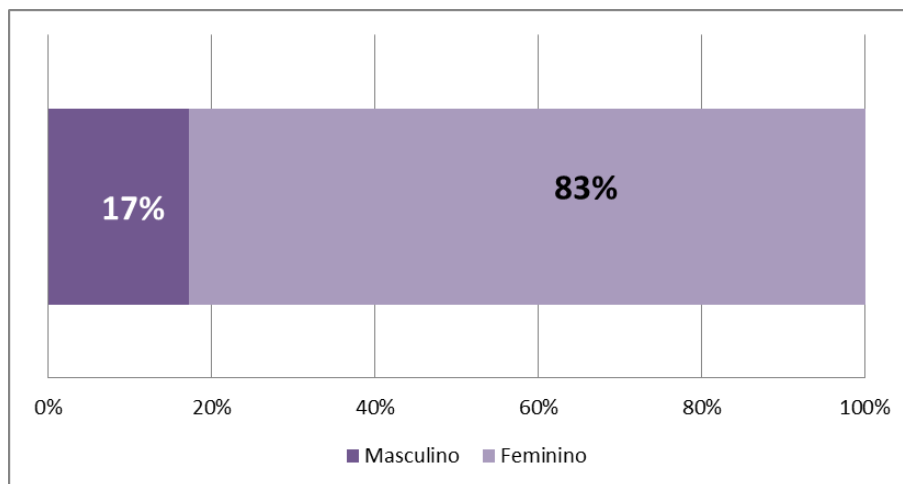


Gráfico 10 - Caracterização do género do PND

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional, 72% dos inquiridos são assistentes operacionais (auxiliares):

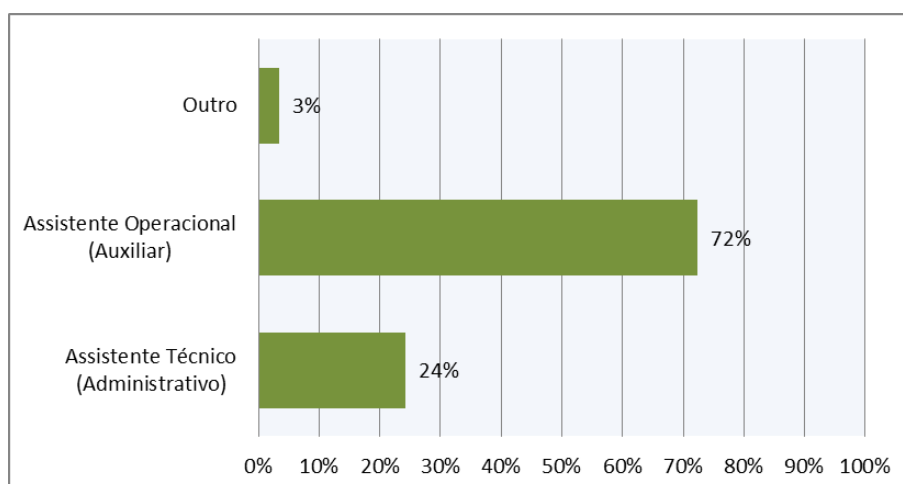


Gráfico 11 - Distribuição do PND por categoria profissional

3.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente, por critérios da CAF³:

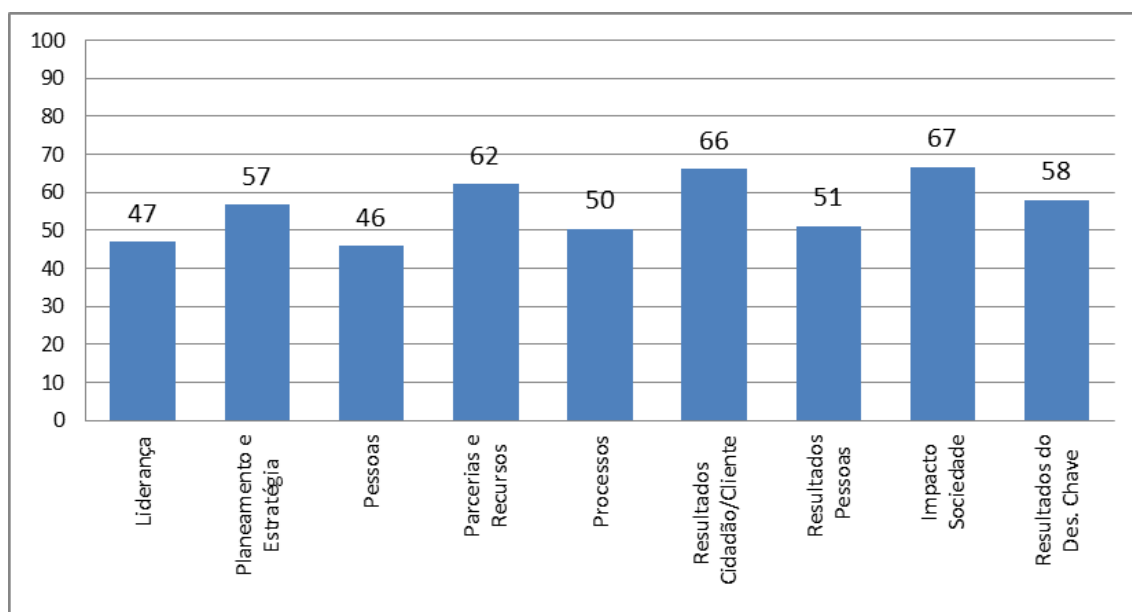


Gráfico 12 - Médias das classificações do PND por critério

Da análise do *gráfico 12*, conclui-se que o pessoal não docente faz uma avaliação genericamente positiva do desempenho da escola, exceptuando-se os critérios 1 *Liderança* e 3 *Pessoas*, com pontuações inferiores a 50 (numa escala de 0 a 100). Atente-se também nos critérios 5 *Processos* e 7 *Resultados relativos às pessoas*, com pontuações próximas de 50, respectivamente 50 e 51.

3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação

3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

Relativamente aos resultados dos questionários aplicados aos alunos e pais/encarregados de educação sobre o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento da escola e dos serviços prestados obteve-se:

³ A escala utilizada nos questionários é convertida para a escala de 0 a 100 da CAF 2006.

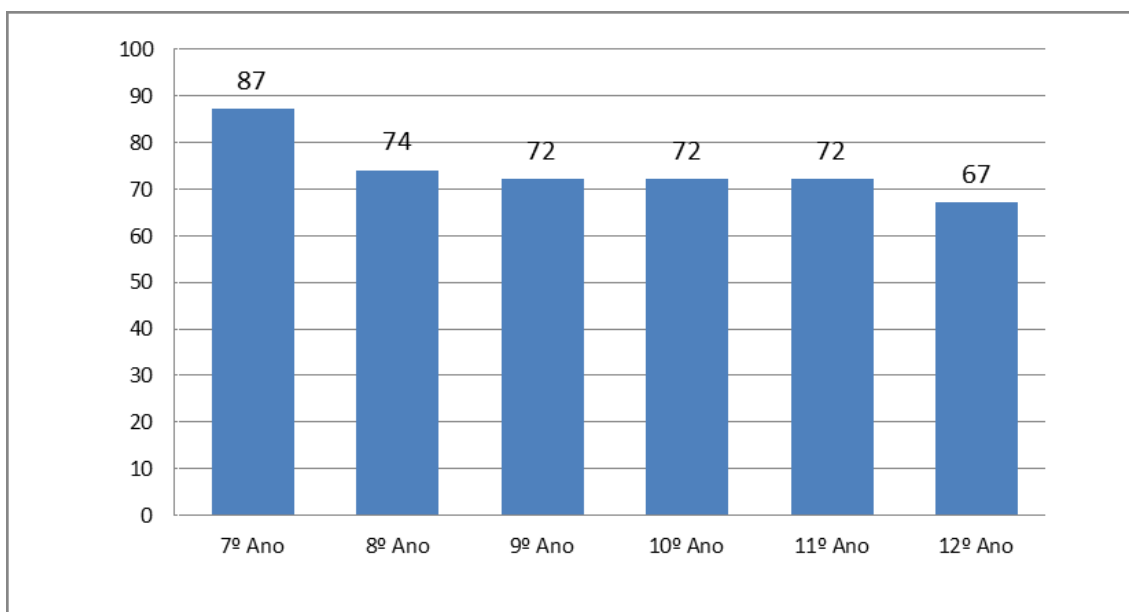


Gráfico 13 - Grau de satisfação dos Alunos, por ano de escolaridade

Da análise do *gráfico 13*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos da escola, com pontuações acima de 67. Atente-se ao nível de satisfação dos alunos do 7º Ano, que se destacam dos restantes por ultrapassarem os 80 valores (numa escala de 0 a 100). De referir ainda que existe um aluno que não identificou o ano que frequentava e, como tal, não foi considerado no gráfico anterior.

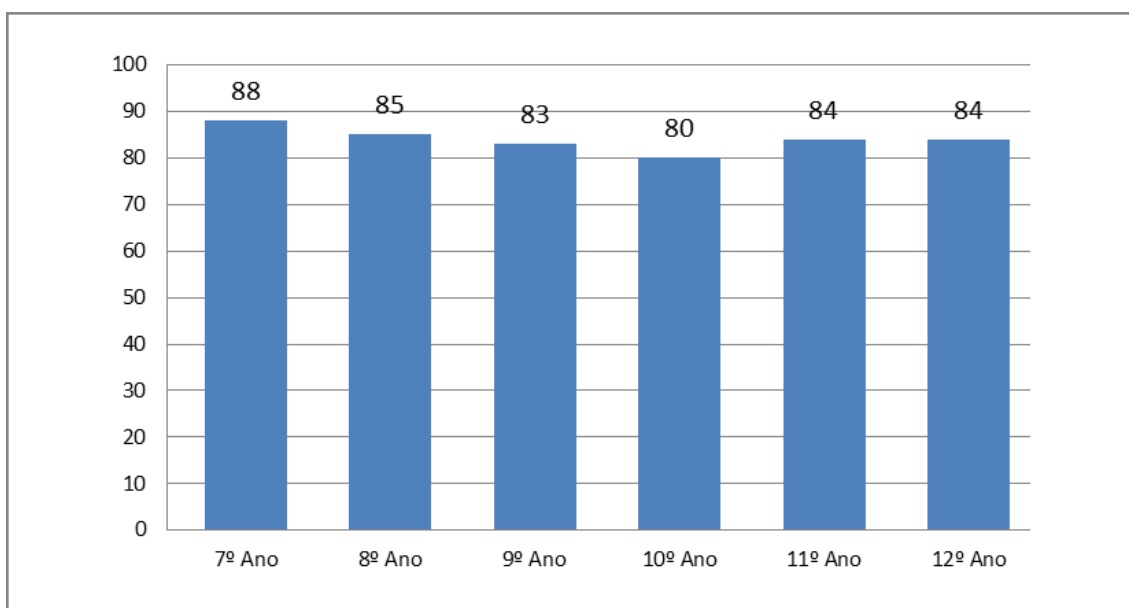


Gráfico 14 - Satisfação dos pais/encarregados de educação, por ano de escolaridade

Da análise do *gráfico 14*, conclui-se que:

- Existe um elevado nível de satisfação dos pais/encarregados de educação dos alunos da escola;
- Verifica-se uma grande homogeneidade nas pontuações atribuídas pelos pais/encarregados de educação em todos os níveis de ensino;
- À semelhança do que se verifica nos alunos, o grau de satisfação mais elevado, no caso dos pais/encarregados de educação, também se situa no 7º Ano, mas a diferença não é tão acentuada neste caso;
- De referir ainda que existem oito encarregados de educação que não identificaram o ano que os seus educandos frequentavam e, como tal, não foram considerados no gráfico anterior.

3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

As pontuações dos critérios que se apresentaram (numa escala de 0 a 100) nos gráficos seguintes foram feitas com base nos questionários aplicados PD e PND. Os resultados relativos ao Critério 6 (Resultados orientados para os cidadãos/cliente) integraram também a pontuação dada pelos alunos e pais/encarregados de educação.

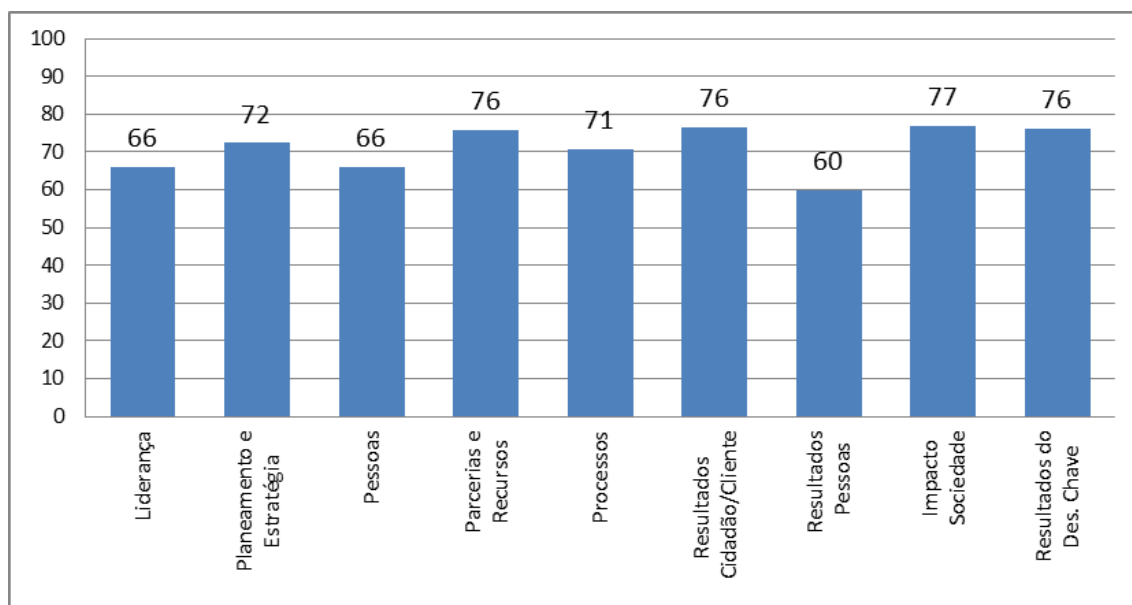


Gráfico 15 - Resultados globais dos questionários, por critério

Da análise do *gráfico 15* conclui-se que globalmente existe uma avaliação positiva por parte da comunidade educativa, evidenciando-se o critério 8 *Impacto na Sociedade* com a pontuação mais elevada e, em contraponto, o critério 7 *Resultados relativos às pessoas* com a pontuação menos elevada.

3.2 Análise qualitativa

3.2.1 Introdução

Apresentados os resultados dos questionários aplicados e da auto-avaliação efectuada pela equipa (GAA), segue-se a apresentação dos aspectos mencionados nos questionários e na GAA no que se refere a “Pontos Fortes” e “Aspectos a Melhorar”, no âmbito dos critérios e sub-critérios do Modelo da CAF.

A análise que se segue contempla não só a avaliação da EAA, como também a avaliação da comunidade educativa (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação) realizada através dos questionários e das sugestões de melhoria dadas pelos mesmos.

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar, sendo que os “Pontos Fortes” referem-se aos aspectos que a escola já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva; por outro lado, os “Aspectos a Melhorar” são os aspectos em que a escola ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria seleccionadas pela EAA são baseadas nos Aspectos a Melhorar.

Este relatório tem uma característica de globalidade onde se apresentam os resultados principais, não pretendendo ser um documento exaustivo na listagem dos pontos fortes e dos aspectos a melhorar.

Analisemos de seguida os pontos fortes e aspectos a melhorar por critério da CAF.

3.2.2 Critério 1 – Liderança

Critério 1 Liderança		
<p>Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo; • Promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo; • Implementam acções e estimulam comportamentos apropriados; • Estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão. 		
Subcritérios (SC)		
O que a Liderança da instituição educativa faz para:		
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo visão, missão e valores.		
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e de administração e da mudança.		
1.3 Motivar, apoiar as pessoas e servir de modelo.		
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas, de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> • Papel da Direcção e do Conselho Pedagógico na definição das orientações gerais, na antecipação dos problemas e propostas de solução e na monitorização do funcionamento da escola • Estabilidade da gestão de topo e intermédia 	<ul style="list-style-type: none"> • O Conselho Pedagógico promove o desenvolvimento da visão, missão e valores da escola (pessoal docente) • O Coordenador de Departamento lidera os professores do departamento na consolidação de práticas disciplinares (pessoal docente) • A Direcção revê, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo (pessoal docente) • A Direcção é muito competente e mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (assistentes técnicos)
1.2	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na formação dos profissionais da escola • Estabilidade da gestão de topo e intermédia 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na Escola (pessoal docente) • A Direcção proporciona, no âmbito da sua competência, os meios adequados para a concretização do Projecto Educativo (pessoal docente) • O Conselho Pedagógico acompanha e monitoriza de forma regular e sistemática a situação escolar dos alunos (pessoal docente) • A Escola estabelece, anualmente, metas e objectivos operacionais quer ao nível dos processos quer dos resultados (pessoal docente)

Critério 1 Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico, em articulação com os departamentos curriculares, elabora anualmente um plano de formação e actualização do Pessoal Docente, no âmbito didáctico e metodológico (pessoal docente) A Direcção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta acções de melhoria dentro da Escola (assistentes técnicos) A Direcção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos (assistentes técnicos) O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades da Escola, mas também as necessidades e expectativas daqueles (assistentes técnicos)
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Aposta na formação dos profissionais da escola Estabilidade da gestão de topo e intermédia Envolvimento da direcção com professores, alunos e famílias 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades da Escola (pessoal docente) A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal docente) O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa para a promoção do sucesso escolar (pessoal docente) A Direcção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida da Escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões (pessoal docente) O Coordenador de Departamento exerce funções de supervisão e promove o trabalho de equipa e de colaboração entre os professores, acompanhando e apoiando os colegas nas práticas pedagógico-didácticas (pessoal docente) A Direcção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil (assistentes técnicos) A Direcção incentiva à participação em acções de formação que visem o melhoramento profissional (assistentes técnicos) A Direcção incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional (assistentes técnicos)

Critério 1		
Liderança		
1.4		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança, a saúde e a preservação do meio ambiente (pessoal docente e assistentes técnicos)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
1.1	<ul style="list-style-type: none"> Canais de comunicação (recolha da informação necessária ao funcionamento dos órgãos de gestão, registo em suportes adequados e divulgação das decisões, linhas de trabalho e iniciativas da escola e dos seus órgãos) 	<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Geral promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo (cerca de 20% do pessoal docente não sabe ou não responde) A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos da Escola explicitados no Projecto Educativo (assistentes operacionais) A Direcção promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na Escola (assistentes operacionais) A Direcção é muito competente e mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (assistentes operacionais)
1.2	<ul style="list-style-type: none"> Plano de formação mais estruturado 	<ul style="list-style-type: none"> As chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respectivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (assistentes operacionais) A Direcção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta acções de melhoria dentro da Escola (assistentes operacionais) O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades da Escola, mas também as necessidades e expectativas daqueles (cerca de 25% dos assistentes operacionais não sabem ou não respondem e cerca de 50% dos que responderam identificaram como oportunidade de melhoria)
1.3	<ul style="list-style-type: none"> Funcionamento das equipas e grupos de trabalho com clarificação dos objectivos e estratégias e realização da avaliação adequada 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (assistentes operacionais) A Direcção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil (assistentes operacionais)

Critério 1 Liderança		
		<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção incentiva à participação em acções de formação que visem o melhoramento profissional (assistentes operacionais) • A Direcção incentiva, facilita e reconhece o trabalho individual e em equipa com vista à sua contribuição para o desenvolvimento e concretização dos instrumentos de gestão curricular e organizacional (assistentes operacionais) • A Direcção reconhece o que o pessoal não docente faz bem feito e dá orientações nos aspectos que precisa de melhorar (assistentes operacionais)
1.4		<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança, a saúde e a preservação do meio ambiente (assistentes operacionais)

3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
<p>Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa; • Estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis; • Actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades. 		
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 actualizar 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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Definição clara de objectivos e metas • Coerência estratégica com planos claros, concretos e diversificados, alinhados com o projecto da escola 	<ul style="list-style-type: none"> • Os princípios e os objectivos do Projecto Educativo são assumidos pelo pessoal docente (pessoal docente) • A Escola analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (pessoal docente) • A comunidade escolar conhece os projectos e planos de actividades da Escola (pessoal docente) • A Direcção deu a conhecer os aspectos fundamentais do Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades (assistentes técnicos)
2.2	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em projectos e actividades que contribuem para a inovação estratégica (biblioteca escolar, avaliação externa, gestão administrativa de processos, auto-avaliação, contrato de autonomia, testes intermédios, novos programas, plano da matemática, Escxel, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • O planeamento das estratégias da acção educativa está formulado de forma coerente, clara e precisa (pessoal docente) • Existe uma articulação entre o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo da Escola (pessoal docente) • A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (assistentes técnicos)
2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade do projecto da escola no aluno • Processo de planeamento anual das actividades lectivas 	<ul style="list-style-type: none"> • O Plano Anual de Actividades incorpora um conjunto de objectivos básicos bem definidos e realizáveis (pessoal docente)

Critério 2		
Planeamento e Estratégia		
		<ul style="list-style-type: none"> Os projectos e as actividades do Plano Anual de Actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares e de complemento curricular (pessoal docente) A Escola está organizada de forma a que o pessoal não docente apoie os alunos no seu percurso escolar (assistentes técnicos)
2.4		<ul style="list-style-type: none"> Os assistentes técnicos apresentam propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento concreto de acções de melhoria claras, estruturadas e realizáveis no curto prazo, com base na avaliação realizada 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico, define indicadores de desempenho interno (cerca de 25% do pessoal docente não sabe ou não responde) A Direcção em articulação com o coordenador das equipas do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (assistentes operacionais)
2.4		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, na definição de objectivos e metas a atingir, utilizou dados comparativos com outras escolas (cerca de 60% do pessoal docente não sabe ou não responde)

3.2.4 Critério 3 – Pessoas

Critério 3 Pessoas		
<p>Como a Escola gere os seus recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 Projecto Educativo. 		
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 objectivos individuais e organizacionais.		
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico da capacidade de envolvimento dos docentes na vida da escola • Aproveitamento do tempo não lectivo em função das necessidades dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Na distribuição do serviço lectivo e na estruturação dos horários, a Direcção aplica critérios de gestão dos recursos humanos, nomeadamente estratégias de promoção da melhoria do desempenho dos docentes (pessoal docente) • A Direcção distribui o serviço docente possibilitando a consecução de várias modalidades de apoio educativo (pessoal docente) • A Direcção implica os professores na estratégia da Escola (pessoal docente) • Os Coordenadores integram e orientam os novos professores na sua equipa e no trabalho a desenvolver (pessoal docente) • Na distribuição do serviço e na definição dos horários, a Direcção aplica critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido (assistentes técnicos) • No processo de avaliação do desempenho, a Escola avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (assistentes técnicos) • A Direcção distribui serviço e atribui responsabilidades tendo como referência objectivos claros, partilhados pela maioria do pessoal não docente (assistentes técnicos) • A Direcção implica o pessoal não docente na estratégia da Escola (assistentes técnicos)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição de serviço adequada aos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção identifica e utiliza os conhecimentos

Critério 3		
Pessoas		
	<ul style="list-style-type: none"> Papel dos directores de turma no suporte da actividade da escola 	<p>e as competências dos professores, por forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação (pessoal docente)</p> <ul style="list-style-type: none"> O Coordenador de Departamento/Grupo Disciplinar/Projecto analisa com os professores da sua equipa a forma como está a decorrer o processo de ensino-aprendizagem e a melhor forma de actuar para atingir os objectivos (pessoal docente) A Escola promove uma cultura de aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos seus profissionais, identificando os aspectos mais fracos e as áreas prioritárias para a melhoria do seu desempenho (pessoal docente) A Direcção, em articulação com o Conselho Pedagógico, apoia e incentiva os professores a dinamizarem actividades de formação, nomeadamente através de projectos na Escola que contribuem para a formação contínua dos professores (pessoal docente) A Escola promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (assistentes técnicos)
3.3		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção e o Conselho Pedagógico estimulam a inovação e a criatividade promovendo o trabalho em equipa (pessoal docente) O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa, dinamizando uma informação permanente ao corpo docente (pessoal docente) O Coordenador de Departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o Departamento, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos (pessoal docente) O Director de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma (pessoal docente) Os Directores de Turma colaboram entre si, apoiando os que ainda não têm experiência (pessoal docente) A Direcção promove o envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (pessoal docente) A Escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (assistentes técnicos)

Critério 3		
Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua da Escola (assistentes técnicos)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
3.1	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do trabalho de equipa, da partilha de boas práticas e outros mecanismos que promovam a participação dos profissionais na escola 	<ul style="list-style-type: none"> Na distribuição do serviço e na definição dos horários, a Direcção aplica critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido (assistentes operacionais) No processo de avaliação do desempenho, a Escola avalia os funcionários de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (assistentes operacionais) A Direcção distribui serviço e atribui responsabilidades tendo como referência objectivos claros, partilhados pela maioria do pessoal não docente (assistentes operacionais) A Direcção implica o pessoal não docente na estratégia da Escola (assistentes operacionais)
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do trabalho de equipa, da partilha de boas práticas e outros mecanismos que promovam a participação dos profissionais na escola 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção designa os Directores de Turma de acordo com o seu perfil de competências, sempre que os recursos o permitem (cerca de 20% do pessoal docente não sabe ou não responde) A Escola promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (assistentes operacionais)
3.3	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria do trabalho de equipa, da partilha de boas práticas e outros mecanismos que promovam a participação dos profissionais na escola 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (assistentes operacionais) A Direcção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua da Escola (assistentes operacionais)

3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar o Plano Anual de Actividades e o Projecto Educativo.		
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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1	<ul style="list-style-type: none"> Mobilização da direcção e dos profissionais para o estabelecimento de protocolos de colaboração Obtenção de mais-valias nas parcerias estabelecidas (estágios, Cesnova, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e outras entidades (pessoal docente)
4.2		<ul style="list-style-type: none"> A Escola estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex: Associação de Pais, etc.) (pessoal docente e assistentes técnicos)
4.3	<ul style="list-style-type: none"> Utilização dos recursos financeiros na concretização dos projectos inseridos no PAA e de outros projectos que, ao longo do ano, se venham a revelar relevantes para os alunos 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola, através dos seus órgãos competentes, gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (assistentes técnicos)
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Ocupação plena dos tempos escolares dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> A gestão das instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços (pessoal docente) Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (pessoal docente e assistentes técnicos) Nas planificações é considerada a utilização das instalações específicas (Ginásio, Laborató-

Critério 4		
Parcerias e Recursos		
		rio, ...) e as de apoio complementar (Biblioteca, Sala de Audiovisuais,...) (pessoal docente)
4.5	<ul style="list-style-type: none"> Formas de apetrechamento da escola em equipamento informático (participação em projectos e concursos, ...) Apropriação pelos profissionais da utilização pedagógica e administrativa das novas tecnologias de informação e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (pessoal docente e assistentes técnicos)
4.6	<ul style="list-style-type: none"> Gestão dos espaços, instalações e equipamentos Preocupação com a segurança 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção optimiza a utilização dos espaços da Escola, equipamentos e outros recursos (pessoal docente) A Direcção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho (assistentes técnicos)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
4.1	<ul style="list-style-type: none"> Apropriação e participação da escola nos projectos da comunidade próxima (câmara, freguesia, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem ou não respondem e cerca de 50% dos que responderam consideram um aspecto a melhorar)
4.2	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de uma maior participação dos Pais em actividades da Escola 	
4.3		<ul style="list-style-type: none"> A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (cerca de 45% do pessoal docente não sabe ou não responde) A Escola, através dos seus órgãos competentes gere adequada e equilibradamente os recursos financeiros disponíveis, de acordo com critérios claros e objectivos de aplicação da despesa (cerca de 50% dos assistentes operacionais não sabem ou não respondem)
4.4	<ul style="list-style-type: none"> Estruturação de um sistema de informação e comunicação em suporte informático, permitindo a articulação das bases de dados já existentes 	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços de apoio da Escola (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, Atendimento aos Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas da Escola (cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem ou não respondem)

Critério 4**Parcerias e Recursos**

4.6	<ul style="list-style-type: none">Assunção da política dos 4R como orientadora da actividade da escola	<ul style="list-style-type: none">A Direcção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho (assistentes operacionais)
------------	--	---

3.2.6 Critério 5 – Processos

Critério 5 Processos		
<p>Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a sua estratégia; • Satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação; • Gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral. 		
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 cidadãos/clientes.		
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> • Esforço contínuo no controlo da indisciplina com uma actuação deliberada e consistente 	<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção considera que a avaliação das necessidades dos professores é um processo determinante para o sucesso de todo o processo educativo (pessoal docente) • As melhorias introduzidas na Escola, são resultantes de uma avaliação sistemática dos processos de ensino e aprendizagem e de gestão e administração (pessoal docente) • Existe adequação entre o tipo de ensino proporcionado pela Escola e as características dos alunos que a frequentam (pessoal docente) • O Conselho de Turma analisa de forma sistemática a situação da turma e as características específicas dos alunos e introduz as correcções necessárias (pessoal docente) • Os departamentos revêem periodicamente as planificações e a forma como estão a ser concretizadas, bem como a aplicação dos critérios de avaliação (pessoal docente) • A gestão da Escola orienta-se pelos resultados do processo de avaliação dos serviços e funções (assistentes técnicos) • A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (assistentes técnicos)

Critério 5 Processos		
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização sistemática do desempenho dos alunos e funcionamento dos diversos sectores 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa promove e regula a aplicação das estratégias e metodologias de promoção do sucesso educativo (pessoal docente) A Escola assegura a existência de informação adequada e rigorosa com o objectivo de responder às necessidades dos alunos e pais/encarregados de educação (pessoal docente) As actividades e projectos de índole cultural, artística, de educação ambiental e para a saúde e de âmbito desportivo que a escola oferece vão ao encontro dos interesses e motivações dos alunos (pessoal docente) A Direcção, em articulação com os órgãos competentes, faz a gestão e avaliação dos apoios educativos adequando-os às necessidades dos alunos (pessoal docente) O Director de Turma promove o envolvimento dos pais/encarregados de educação no acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem (pessoal docente) Os professores efectuem registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos nos diferentes domínios de aprendizagem (conhecimentos e competências, capacidades, atitudes e valores) (pessoal docente) A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho da Escola e dos serviços que presta à comunidade (assistentes técnicos)
5.3	<ul style="list-style-type: none"> Abertura à inovação de processos 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola demonstra disponibilidade e iniciativa para introduzir inovações nos processos de organização e funcionamento, quer administrativos quer de ensino-aprendizagem (pessoal docente) A Escola, através dos seus órgãos de gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (assistentes técnicos)

Critério 5		
Processos		
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Concretização do sistema de reconhecimento do mérito dos alunos (resultados escolares, desporto escolar, olimpíadas da matemática, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> A gestão da Escola orienta-se pelos resultados do processo de avaliação dos serviços e funções (cerca de 35% dos assistentes operacionais não sabem ou não respondem) A Direcção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (assistentes operacionais)
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização e avaliação sistemática do desempenho dos espaços de apoio e dos alunos que os frequentam 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção utiliza inquéritos ao pessoal não docente, de forma a conhecer a sua percepção relativamente ao desempenho da Escola e dos serviços que presta à comunidade (assistentes operacionais)
5.3		<ul style="list-style-type: none"> A Escola, através dos seus órgãos de gestão e administração acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (assistentes operacionais)

3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes⁴

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/clientes (alunos e pais/encarregados de educação).		
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.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Imagem global de satisfação de alunos e encarregados de educação Disponibilidade dos profissionais e dos serviços para o atendimento, acompanhamento e orientação dos alunos Resposta pronta e adequada às questões disciplinares e às questões colocadas pelos encarregados de educação Apoios socioeducativos adequados à população estudantil 	<ul style="list-style-type: none"> Existe preocupação em responder às necessidades educativas de cada aluno (atendimento, dificuldades de aprendizagem, diferentes capacidades e aptidões dos alunos, ...) (pessoal docente) A Escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída (pessoal docente) O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (pessoal docente) Os directores de turma avaliam regularmente o grau de satisfação dos alunos relativamente à vida escolar (pessoal docente) O atendimento aos alunos e aos encarregados de educação é feito de forma eficaz e cortês (pessoal docente) Os alunos podem sempre dar a sua opinião e são ouvidos (pessoal docente) Os professores avaliam regularmente o grau de satisfação dos alunos relativamente às metodologias utilizadas na aula (pessoal docente) O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (assistentes técnicos) O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da Escola e dos alunos (assistentes técnicos)

⁴ Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<ul style="list-style-type: none"> Os serviços da Escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem a Escola (assistentes técnicos)
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Orientação da escola para a satisfação das expectativas académicas dos alunos e seus encarregados de educação 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola prepara os alunos para o prosseguimento de estudos e também para a vida activa (pessoal docente) Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente (assistentes técnicos) Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos (pessoal não docente)
-		<ul style="list-style-type: none"> Os alunos consideram que a escola proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos Os alunos são bem atendidos pelos serviços administrativos (secretaria) quando os procuram para tratar de algum assunto Os alunos sentem-se seguros e acompanhados nesta Escola Os alunos consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das suas aprendizagens Os alunos sabem a quem se devem dirigir, na escola, para apresentar reclamações ou tratar de outros assuntos A biblioteca /centro de recursos funciona bem e responde, no essencial, às necessidades dos alunos (alunos) Os alunos sentem-se tratados com justiça e equidade Os alunos consideram que a Escola tem bons equipamentos (informáticos, desportivos, audiovisuais, biblioteca, etc.) A organização e o funcionamento da Escola são bons (alunos) O comportamento dos alunos nas aulas de substituição é semelhante ao das outras aulas As convocatórias aos Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
		<p>a indicação da hora e local de atendimento (encarregados de educação)</p> <ul style="list-style-type: none"> Os encarregados de educação reconhecem a autoridade do Professor Os encarregados de educação acompanham as actividades escolares dos seus educandos Os encarregados de educação consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens dos seus educandos Os encarregados de educação têm recomendado esta Escola a outras famílias/amigos Os encarregados de educação têm confiança na Escola A organização e o funcionamento da Escola são bons (encarregados de educação) Os encarregados de educação consideram que a Escola proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos Os encarregados de educação são informados sobre as actividades de complemento curricular (clubes, núcleos, ateliers, desporto escolar) que a Escola oferece Os trabalhos de grupo (dentro e fora da sala de aula) contribuem para uma melhor aprendizagem dos alunos (encarregados de educação) Os encarregados de educação consideram que o ensino que é dado aos seus educandos corresponde às suas expectativas Os encarregados de educação conhecem os programas, os objectivos e os critérios de avaliação das diversas disciplinas e sabem onde consultá-los
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
6.1	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiência e qualidade dos espaços e da sinalética da escola Falta de pessoal para manutenção das instalações e equipamentos e acompanhamento dos alunos Monitorização / avaliação regular e sistemática da satisfação de alunos e encarregados de educação 	

Critério 6		
Resultados orientados para os cidadãos/clientes		
	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização dos espaços de apoio curricular e outros recursos disponíveis para alunos com dificuldades 	
6.2	<ul style="list-style-type: none"> Falta de pessoal para manutenção das instalações e equipamentos e acompanhamento dos alunos 	
-		<ul style="list-style-type: none"> O serviço de reprografia é eficiente e responde às necessidades dos alunos (cerca de 35% dos alunos não sabem ou não respondem) A Associação de Estudantes funciona de maneira satisfatória e tem uma palavra a dizer na Escola (cerca de 25% dos alunos não sabem ou não respondem) A Escola preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento (cerca de 20% dos encarregados de educação não sabem ou não respondem) Os representantes dos Encarregados de Educação participam na elaboração do Projecto Educativo e do Regulamento Interno (cerca de 40% dos encarregados de educação não sabem ou não respondem) Da análise das sugestões efectuadas pelos alunos e pelos encarregados de educação, destacam-se duas oportunidades de melhoria: a qualidade da comida no refeitório e a existência de um ginásio

3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas⁵

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola em relação aos seus projectos profissionais.		
Subcritérios (SC)		
Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> Condições de trabalho dos profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> Nesta Escola, os professores podem sempre dar a sua opinião e são ouvidos (pessoal docente) O desempenho dos funcionários no apoio às actividades educativas é do agrado dos professores (pessoal docente) O desempenho profissional dos professores é reconhecido e valorizado (pessoal docente) Os professores desenvolvem habitualmente o trabalho em equipa, entreadujando-se, trocando experiências, o que contribui para a sua motivação e satisfação (pessoal docente) A Escola proporciona boas condições de trabalho (assistentes técnicos) Os assistentes técnicos sentem-se apoiados e respeitados O nível de circulação da informação entre a Direcção e o pessoal não docente é bom (assistentes técnicos) O pessoal não docente conhece o Regulamento Interno da Escola Os assistentes técnicos conhecem o Projecto Educativo da Escola
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Taxas de absentismo muito baixas dos professores Taxas de frequência e sucesso da formação 	<ul style="list-style-type: none"> Os professores da Escola participam na construção das decisões sobre o Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades e Regulamento Interno (pessoal docente)

⁵ Pessoal Docente e Não Docente.

Critério 7		
Resultados relativos às Pessoas		
		<ul style="list-style-type: none"> A Escola mede, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na Escola, articulação Escola/comunidade, nível de informação e comunicação, opções de formação, etc. (pessoal docente) Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (assistentes técnicos) O pessoal não docente participa activamente nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integra (assistentes técnicos)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> Reforço de trabalho em equipa Dinamização da participação e envolvimento dos profissionais Sistema de comunicação e informação Reforço da partilha da formação, das experiências profissionais e das boas práticas 	<ul style="list-style-type: none"> O desempenho profissional dos funcionários é reconhecido e valorizado (cerca de 30% do pessoal docente não sabe ou não responde) A Escola proporciona boas condições de trabalho (assistentes operacionais) Os assistentes operacionais sentem-se apoiados e respeitados O nível de circulação da informação entre a Direcção e o pessoal não docente é bom (assistentes operacionais)
7.2	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização / avaliação regular e sistemática da satisfação dos profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos professores e a sua motivação, tais como: absentismo, nível de participação, queixas, etc. (cerca de 20% do pessoal docente não sabe ou não responde) Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (assistentes operacionais) Os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicam formalmente aos seus colegas o que aprenderam (assistentes operacionais)

3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

Critério 8		
Impacto na Sociedade		
O grau de intervenção que a Escola tem junto da comunidade local e regional.		
Subcritérios (SC)		
Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Imagem da escola na comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa (pessoal docente) A Escola divulga para o exterior as suas actividades (pessoal docente) A Escola disponibiliza informação relevante à comunidade escolar (assistentes técnicos) A Escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que a Escola serve (assistentes técnicos)
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com instituições e entidades locais e nacionais relevantes para a escola Resposta a solicitações de entidades exteriores para participação em projectos e para divulgação exterior de práticas desenvolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola participa em iniciativas de índole lúdica, desportiva e cultural, dirigidas à comunidade (pessoal docente) A comunidade educativa é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na Escola (pessoal docente) A Escola revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (pessoal não docente)
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação para o exterior das iniciativas e actividades da escola 	
8.2	<ul style="list-style-type: none"> Maior relação com a comunidade em especial autarquia e, nomeadamente, ao nível dos projectos propostos Incentivo à participação e envolvimento da sociedade civil 	

3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
Os resultados alcançados pela Escola face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.		
Subcritérios (SC)		
O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:		
9.1 Resultados externos.		
9.2 Resultados internos.		
Pontos fortes		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Resultados da avaliação externa da escola 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (pessoal docente e assistentes técnicos)
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Taxas de transição e conclusão Resultados na avaliação externa das aprendizagens Posição nos rankings locais e nacionais Resultados da avaliação de execução do PAA e do PEE / Resultados da auto-avaliação Rácio aluno/docente Custo por aluno Eficiência na utilização e gestão dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> A Escola, ao nível dos conselhos de turma, dos departamentos curriculares e do Conselho Pedagógico, faz uma análise dos resultados obtidos pelos alunos (pessoal docente) A Escola integra bem os novos funcionários (assistentes técnicos) A Direcção faz uma boa gestão dos recursos humanos da Escola (assistentes técnicos) O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribui para o desenvolvimento da auto-estima do pessoal não docente da Escola (assistentes técnicos) O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribui para o desenvolvimento de uma cultura de Escola (assistentes técnicos) O desempenho das actividades do pessoal não docente é do agrado da comunidade educativa (assistentes técnicos) Os assistentes técnicos sentem-se bem na Escola
Aspectos a melhorar		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> Tratamento sistemático dos resultados de desempenho chave 	

Critério 9		
Resultados do Desempenho Chave		
9.2	<ul style="list-style-type: none"> Controlo das oscilações no clima organizacional Sistema de comunicação e informação no que se refere aos resultados da escola Recursos para responder às necessidades de alunos com resultados abaixo das expectativas Monitorização do percurso académico e profissional dos alunos que saem da escola 	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção faz uma boa gestão dos recursos humanos da Escola (cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem ou não respondem) O clima de Escola criado pela actuação da Direcção contribui para o desenvolvimento da auto-estima do pessoal não docente da Escola (assistentes operacionais) Os assistentes operacionais sentem-se bem na Escola

4 Análise crítica do processo

A elaboração dos questionários destinados aos diferentes sectores da comunidade, a sua aplicação, a resposta à Grelha de Auto-Avaliação (GAA) que a partir deles foi elaborada e a análise dos resultados, de que este relatório é uma primeira versão, foi um processo rico de ensinamentos e que não poderia ter tido lugar apenas com as competências internas. Estas, no entanto, foram as necessárias e suficientes para muitos das fases desse processo. Em termos descritivos e cronológicos, essas fases foram as seguintes:

1. Elaboração pela EAA dos indicadores a constar dos questionários destinados a docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, tomando ponto de partida uma base de dados apresentada pela Another Step (doravante identificada como AS).
2. Realização da versão informática dos questionários destinados a alunos, não docentes e docentes, e da Grelha de Auto-Avaliação, e da versão em suporte papel do questionário destinado aos encarregados de educação, pela AS.
3. Concepção do processo de aplicação do inquérito pela EAA em colaboração com a AS.
4. Definição da dimensão da amostra de encarregados de educação, pela AS, e da calendarização da aplicação a cada grupo de inquiridos, pela EAA com a AS.
5. Elaboração de uma informação aos inquiridos e aos Directores de Turma acerca do inquérito que ia ter lugar, pela EAA com o apoio da AS.
6. Impressão dos questionários destinados aos encarregados de educação, selecção dos que constituíam a amostra e entrega dos questionários aos directores de turma, pela EAA e a Direcção, com o apoio dos Coordenadores de Directores de Turma.
7. Distribuição das palavras-passe para resposta aos questionários por alunos, docentes e não docentes.
8. Organização do calendário específico da aplicação dos questionários aos alunos, pela Direcção e a EAA, e aplicação dos mesmos, em horário lectivo, com apoio dos professores das disciplinas afectadas (em particular, Área de Projecto, Estudo Acompanhado, Matemática e Português) e da coordenadora e funcionárias da Biblioteca.
9. Controlo do número de respostas existentes pela EAA, com base em *software* da AS, e publicitação periódica desses valores para estimular as respostas de docentes e não docentes.

10. Resolução de questões pontuais durante o período de aplicação, pela EAA e Direcção e pela AS.
11. Recolha dos questionários aos encarregados de educação pelos Directores de Turma e sua entrega à EAA e à AS.
12. Tratamento estatístico dos questionários pela AS.
13. Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação pela EAA.
14. Elaboração de uma versão preliminar do relatório de análise dos dados recolhidos com o inquérito e a GAA, pela AS.
15. Levantamento das sugestões feitas pelos inquiridos, pela EAA.
16. Elaboração da versão final do presente relatório.

Em todo este processo é de salientar a elevada participação voluntária dos inquiridos, docentes, não docentes, encarregados de educação e alunos; o papel dos Directores de Turma que ajudaram a controlar a recepção dos questionários aos encarregados de educação; o dos professores que cederam aulas; o da Biblioteca que cedeu o equipamento e funcionários; e o dos membros da equipa que acompanharam as respostas de alunos e não docentes.

Por outro lado, a EAA teve, ao longo de todo o processo, dificuldades por falta de compatibilidade de horários dos seus membros, por se tratar de uma actividade que se vem justapor (e, por vezes, sobrepor) às restantes actividades dos alunos, da encarregada de educação, dos não docentes e dos docentes que a constituem. A juntar à falta de experiência da maior parte dos seus membros, isso traduziu-se em grande lentidão na realização das tarefas que iam sendo necessárias. A escola é de facto uma organização com características especiais, mas, talvez, em certos aspectos se deva aproximar de organizações de funcionamento mais tradicional.

A falta de experiência dos membros da EAA e a mudança de metodologia, com a adopção da CAF, traduziram-se, ainda, apesar do apoio da Another Step, em deficiências nos questionários, tanto nos indicadores escolhidos ou elaborados como na sua articulação, o que a resposta à GAA, nomeadamente, permitiu verificar. No próximo ciclo de auto-avaliação, este deverá ser, claramente, um aspecto a melhorar, uma vez que a imagem que se obtém da escola, da sua organização, do seu funcionamento, da satisfação e motivação dos que nela trabalham e estudam, dos seus resultados, não é tão aproximada da realidade como se deseja. Por outro lado, verificou-se, também, que deveriam ser elaborados e aplicados questionários específicos para os técnicos superiores que integram os serviços técnico-pedagógicos.

No que se refere à resposta aos questionários, a EAA teve alguma dificuldade na aplicação dos critérios de pontuação, em particular, nas situações de funcionamento e de resultados que se encontram consolidadas, e admitiu a hipótese de que o mesmo tenha sucedido com os inquiridos, tratando-se, assim, de uma questão a analisar com mais pormenor.

Convirá, ainda, referir, que a EAA não obteve informação suficiente sobre o momento de aplicação e a sua adequação (o momento de início de ano lectivo, a conjuntura na educação com introdução de mudanças legislativas que possam ter influenciado as respostas, entre outras), o que poderá ter afectado diferencialmente os grupos inquiridos e, consequentemente, os resultados obtidos.

Em síntese, os factores críticos de sucesso e os constrangimentos ao processo de avaliação interna da escola são os apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Análise crítica

Factores críticos de sucesso ⁶	Constrangimentos ⁷
Concepção e organização exaustiva do processo	Momento de aplicação dos questionários
Mobilização dos inquiridos	Falta de disponibilidade dos membros da equipa
Mobilização de elementos de apoio (DT, professores, Biblioteca)	Falta de experiência dos membros da equipa
Monitorização do processo	Falta de tempo para uma adequação mais ajustada às necessidades de diagnóstico, nomeadamente ao nível dos indicadores seleccionados
Apoio da Another Step	

⁶ As condições necessárias e suficientes que foram indispensáveis para que o processo de auto-avaliação se tenha concretizado

⁷ O que influenciou negativamente a concretização do processo de auto-avaliação

5 Conclusão

O processo de auto-avaliação da escola, com base no modelo CAF, permitiu constatar, entre outros aspectos, tomando por base as opiniões dos inquiridos e a GAA preenchida pela EAA, que:

- A EAA teve uma visão concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, com a identificação de evidências concretas e objectivas, conseguindo analisar e registar as práticas de gestão da escola nas diferentes áreas.
- A equipa identificou oportunidades de melhoria em todos os critérios da CAF.
- A taxa de adesão aos questionários CAF indicia o envolvimento da comunidade escolar neste processo de auto-avaliação, sendo necessário uma maior atenção ao pessoal docente.
- É necessário melhorar a monitorização dos processos (sistematizar e registar as acções desenvolvidas, os resultados obtidos, os ajustes efectuados, os pontos fortes e os aspectos a melhorar ou a desenvolver).
- Os docentes avaliam de forma muito positiva a organização escola, em quase todas as dimensões avaliadas, sendo, no entanto, evidenciada a necessidade de se criar "*mecanismos de auscultação e de negociação com a comunidade escolar, em apoio à tomada de decisão*" (excepto no que diz respeito à sua participação no PEE, RI e PAA). Dos 85 indicadores analisados, 60% ou mais dos docentes atribuíram uma ponderação entre 7 a 10 em 71 deles, havendo 7 indicadores com ponderações de 7 a 10 abaixo dos 50%.
- Os não docentes avaliam de forma menos positiva a organização escola, apesar de a considerarem uma instituição promotora da cidadania, com principal relevância para as *relações interpessoais e a valorização pessoal e profissional*. Dos cerca de 57 indicadores analisados, cerca de 47 foram ponderados entre 7 a 10 por menos de 50% dos inquiridos. Somente 4 indicadores evidenciam uma ponderação entre 7 a 10 por mais de 60% dos inquiridos.
- A satisfação dos alunos com a escola é boa, com pontuações superiores a 67 pontos (numa escala de 0 a 100) em todos os anos de escolaridade, verificando-se um decréscimo do grau de satisfação do 7º ano (87 pontos) para o 12º ano (67 pontos). Existem, no entanto, sugestões que traduzem a consideração de existência de deficiências, envolvendo aspectos muito diversos, como o espaço e a circulação, os cacifos, a relação com alguns funcionários, os intervalos, o bufete e o refeitório, a reprografia, a higiene e a segurança interna (reconhecendo, os alunos, que não contribuem para elas), casos

pontuais de *bullying*, os computadores e o barulho na Biblioteca, algumas demoras na secretaria, equipamento informático e audiovisual em geral, as aulas de substituição, alguns professores. Muitos consideram que são ouvidos, mas pouco ou nada considerados.

- Os encarregados de educação dos alunos de todos os anos de escolaridade apresentam um grau de satisfação igual ou superior a 80 pontos (numa escala de 0 a 100), sendo os encarregados de educação dos alunos do 7º anos que apresentam um grau de satisfação mais elevado e os do 10º ano os que apresentam um menor grau de satisfação.
- A Escola manifesta uma preocupação central com o sucesso dos alunos e os procedimentos necessários à sua promoção, existindo uma adequação entre o ensino proporcionado e as características dos alunos que permite uma boa preparação para o prosseguimento de estudos.
- Existe uma estabilidade da equipa de gestão e das linhas orientadoras da actividade da escola, sendo estas ajustadas às mudanças de contexto.
- Realiza-se um planeamento anual e uma definição de estratégias educativas coerente, claro e preciso, articulando as diferentes áreas curriculares e de complemento curricular, bem como as instalações e os serviços de apoio.
- Existe uma preocupação com a formação e actualização dos profissionais da Escola, podendo os planos de formação serem mais estruturados e haver uma maior incidência no pessoal não docente.
- Existe uma preocupação com a monitorização das actividades da Escola e dos seus diversos sectores, com balanços periódicos e finais, por parte da gestão de topo e intermédia, com a análise dos respectivos pontos fortes e fracos, sendo necessário reforçar a monitorização e avaliação dos espaços de apoio e dos alunos que os frequentam.
- Existem falhas na comunicação entre a gestão de topo e intermédia e os membros da comunidade educativa, que se traduz, nomeadamente, no desconhecimento acerca das actividades do Conselho Geral, na não existência clara de mecanismos de avaliação da satisfação do pessoal não docente, no desconhecimento por docentes e não docentes de indicadores de desempenho interno e de alguns critérios de distribuição de serviço e responsabilidades, bem como de parcerias estabelecidas e na utilização dos recursos financeiros.

- Os órgãos de gestão de topo e intermédia estimulam o trabalho em equipa, a inovação por parte dos profissionais da Escola, verificando-se, no entanto, e apesar das disponibilidades manifestadas, uma necessidade de maior cooperação e partilha entre estes.
- Existe falta de pessoal para manutenção das instalações e equipamentos e para acompanhamento dos alunos.
- As condições de trabalho dos profissionais são consideradas boas pelos mesmos, com excepção dos assistentes operacionais, que também não se sentem, por vezes, apoiados e respeitados.
- Os resultados de desempenho chave a nível pedagógico são globalmente positivos, sendo necessário fazer o seu tratamento sistemático e acompanhar o percurso dos alunos que saem da escola.
- É necessária a concretização de um sistema de reconhecimento do mérito dos alunos, mais abrangente e partilhado com a restante comunidade.
- Existe uma boa imagem da Escola na comunidade.

Globalmente, haverá um conjunto de acções de melhoria a concretizar, ao nível da comunicação e informação, da organização e funcionamento das equipas e da gestão intermédia, nomeadamente, ao nível da formação dos profissionais, incluindo aqui, ainda, aspectos como a gestão de conflitos e as relações interpessoais e a literacia digital, ao nível da relação com a comunidade, da educação para os valores e dos recursos, e das instalações e equipamentos, estas últimas dependentes da finalização das obras em curso.

Bibliografia

ALAIZ, Vítor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição (2003). *Auto-avaliação de escolas – Pensar e Praticar*. Porto: Edições ASA.

CLÍMACO, M. C. (2007). Na Esteira da Avaliação Externa das Escolas: Organizar e Saber Usar o Feedback. *Correio da Educação*, 1 (315). DGAEP (2007) Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação, Março 2007, Lisboa

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

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

ESQM (2009). *Projecto Educativo de Escola (2009-2012)*. Oeiras: ESQM (policopiado)

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

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

TAINHA, Júlia C. F. D. (2009). *Projecto de Intervenção (2009-2013)*. Abril de 2009. (policopiado)