

# Relatório de Auto-Avaliação

---

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA ESCOLA SECUNDÁRIA DE MANUEL DA FONSECA (CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)



### **Equipa de Auto-Avaliação da CAF:**

Alexandra Lourenço da Cunha, Anabela da Conceição Alves Gonçalves, Anabela da Conceição Pereira Nobre da Silva, António Vasco Fernandes Pinheiro Carrilho, Fernanda Maria Pereira Palminha, Francisco Martins de Almeida, Maria dos Anjos Amador Raposo Polícia, Maria Guilhermina Campos da Silva Pereira Vicente, Teresa Lucília Mendes da Fonseca

### **Consultoria externa:**

Another Step, Lda

Agosto de 2010

## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 O MODELO CAF .....</b>	<b>5</b>
<b>2 INSTRUMENTOS E METODOLOGIA ADOPTADA .....</b>	<b>7</b>
2.1 EQUIPA DE AUTO-AVALIAÇÃO .....	7
2.2 CRONOGRAMA DO PROJECTO .....	8
2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO .....	9
2.3.1 <i>Grelha de Auto-avaliação</i> .....	9
2.3.2 <i>Questionários</i> .....	11
<b>3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA AUTO-AVALIAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA .....	14
3.1.1 <i>Grelha de Auto-avaliação</i> .....	14
3.1.2 <i>Questionários</i> .....	15
3.1.2.1 Níveis de participação .....	15
3.1.2.2 Resultados dos questionários do Pessoal docente .....	16
3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal não docente .....	18
3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Encarregados de Educação.....	21
3.1.2.5 Resultados globais dos questionários.....	23
3.2 ANÁLISE QUALITATIVA .....	24
3.2.1 <i>Introdução</i> .....	24
3.2.2 <i>Critério 1 – Liderança</i> .....	25
3.2.3 <i>Critério 2 – Planeamento e Estratégia</i> .....	27
3.2.4 <i>Critério 3 – Pessoas</i> .....	29
3.2.5 <i>Critério 4 – Parcerias e Recursos</i> .....	31
3.2.6 <i>Critério 5 – Processos</i> .....	33
3.2.7 <i>Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes</i> .....	34
3.2.8 <i>Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas</i> .....	37
3.2.9 <i>Critério 8 – Impacto na Sociedade</i> .....	38
3.2.10 <i>Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave</i> .....	39
<b>4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO (A PREENCHER PELA EAA) .....</b>	<b>40</b>
<b>5 CONCLUSÃO (A COMPLETAR PELA EAA) .....</b>	<b>40</b>
<b>FONTES .....</b>	<b>42</b>

## Introdução

### *Enquadramento*

A Avaliação e Qualidade são, nos dias de hoje, um dos temas de atenção e debate na Administração Pública Portuguesa, particularmente 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, tecnológicas e alterações legislativas.

A procura da Excelência e da Qualidade 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 a Qualidade surge nas escolas como imperativo legal, e não só devido à necessidade de prestação de contas e responsabilização das instituições educativas e dos seus agentes.

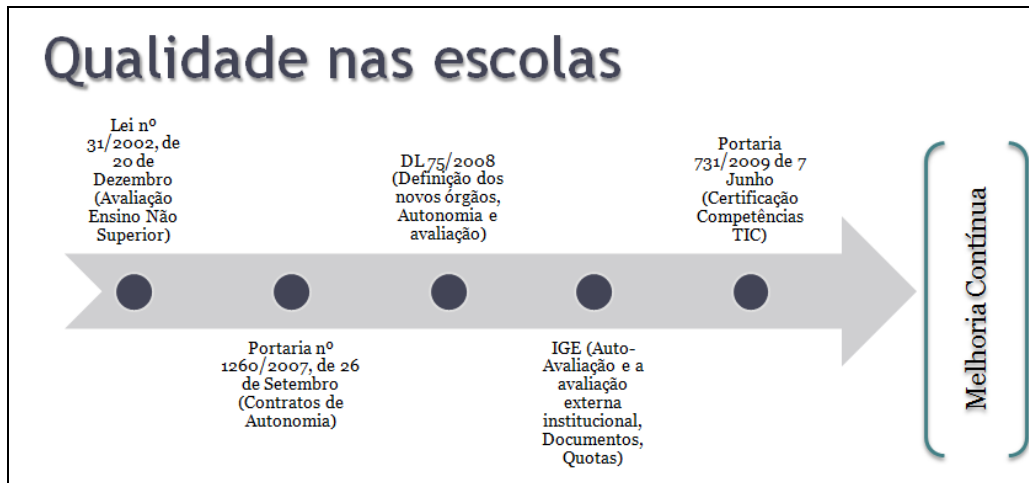
É com o Decreto-Lei 115-A/98, ao introduzir o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação que começa a ser evidenciada a importância da avaliação das escolas.

No entanto, é com a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro de 2002 designada por “Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior” que lhes é colocada 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 de 2007 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 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 e que deverão estar reflectidas nos documentos estruturantes da escola.

Na figura seguinte está representada a perspectiva legalista da Avaliação e Qualidade nas escolas:



**Figura 1 – Qualidade nas escolas**

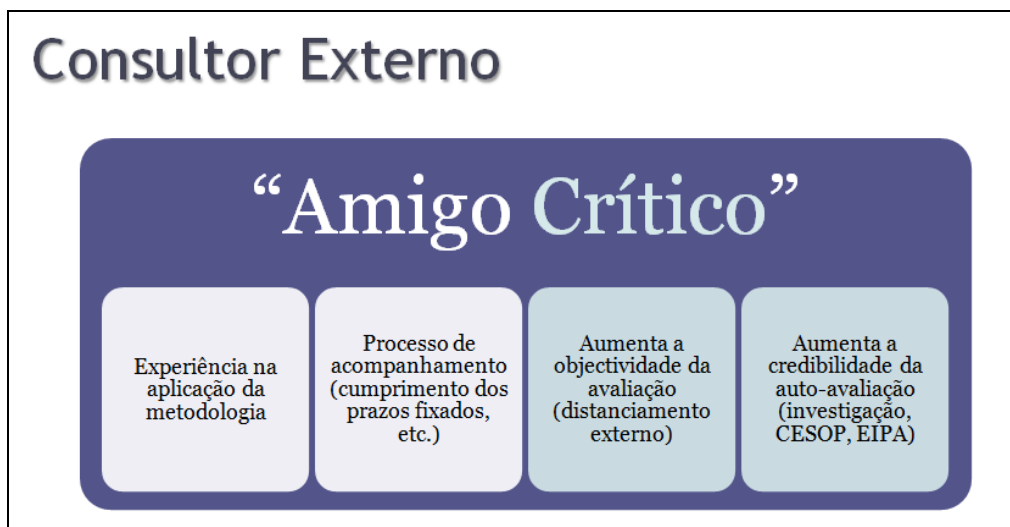
Em Portugal, encontramos iniciativas de auto-avaliação e têm sido dados alguns passos importantes no que concerne à introdução da Qualidade e práticas de auto-regulação com o objectivo da aprendizagem e maturidade organizacional.

A adesão de um número cada vez maior de escolas a experiências de auto-avaliação exemplifica o reconhecimento, por parte dos actores educativos, da função que esta tem no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais.

A Escola Secundária de Manuel da Fonseca é exemplo disso, pois procura a excelência com o principal objectivo de melhorar a qualidade do seu serviço enquanto instituição educativa.

### *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 2*.



**Figura 2 – Amigo crítico**

O papel da consultoria externa é o seguinte (apoio e assessoria):

- 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;
- 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;
- Realizar as sessões de sensibilização;
- Elaborar o relatório de diagnóstico organizacional com base nos resultados de auto-avaliação;
- Apresentar os resultados do relatório organizacional a todos os colaboradores;
- Acompanhar na implementação de pelo menos três acções de melhoria e respectiva monitorização;
- Avaliar o impacto das medidas implementadas e eventual correcção de desvios;
- Acompanhar na preparação do dossier para solicitação à APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade) da auditoria para concessão do Committed to Excellence in Europe.

### *Objectivos da auto-avaliação*

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 da escola e em função dos recursos disponíveis para o desenvolvimento do respectivo processo.

Assim sendo, e por decisão dos órgãos de gestão da Escola Secundária de Manuel da Fonseca, está a ser implementada pela segunda vez a CAF (Common Assessment Framework), com vista à melhoria contínua da Escola, satisfazendo as necessidades dos colaboradores (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente), assim como dos alunos e pais/encarregados de educação.

No entanto, fazemos aqui eco das 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.

## 1 O modelo CAF

A CAF (Common Assessment Framework) é uma metodologia simplificada do Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), ajustada à realidade das Administrações Públicas, 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”.

A CAF é 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:

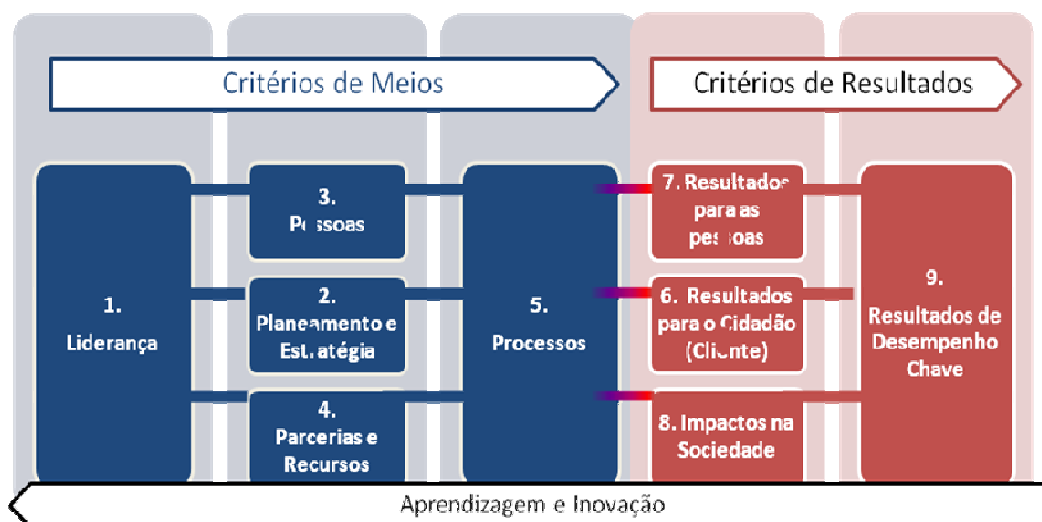


Figura 3 – Estrutura CAF. Fonte: Manual da CAF – DGAEP.

A CAF como um modelo de excelência tem como objectivos:

- Modernizar os serviços públicos;
- Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Optimizar a gestão e o funcionamento dos serviços públicos;
- Promover e facilitar a mudança organizacional;
- Fomentar o planeamento, a definição de estratégias e a orientação dos serviços públicos para resultados;
- Apostar no desenvolvimento dos colaboradores;
- Gerir por processos, em que cada actividade traga valor acrescentado para a Escola;

- Satisfazer o cidadão-cliente (alunos e pais/encarregados de educação) e outras partes interessadas.

A utilização do Modelo CAF permite à organização 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 IGE (Inspeção-Geral da Educação), pois contempla aspectos comuns (*figura 4*):

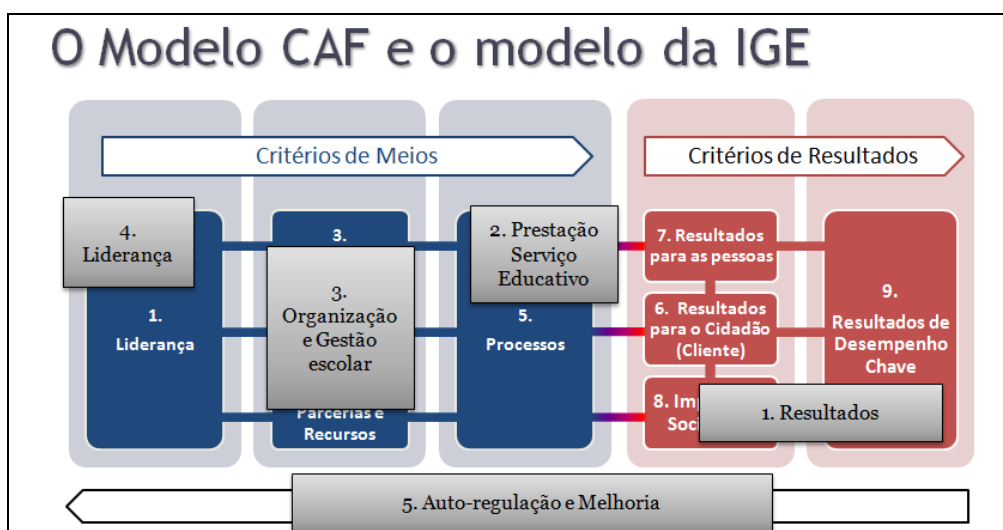


Figura 4 – Dimensões de avaliação da CAF e IGE



## 2 Instrumentos e metodologia adoptada

### 2.1 Equipa de Auto-avaliação

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

A figura seguinte ilustra a composição da Equipa de Auto-avaliação:

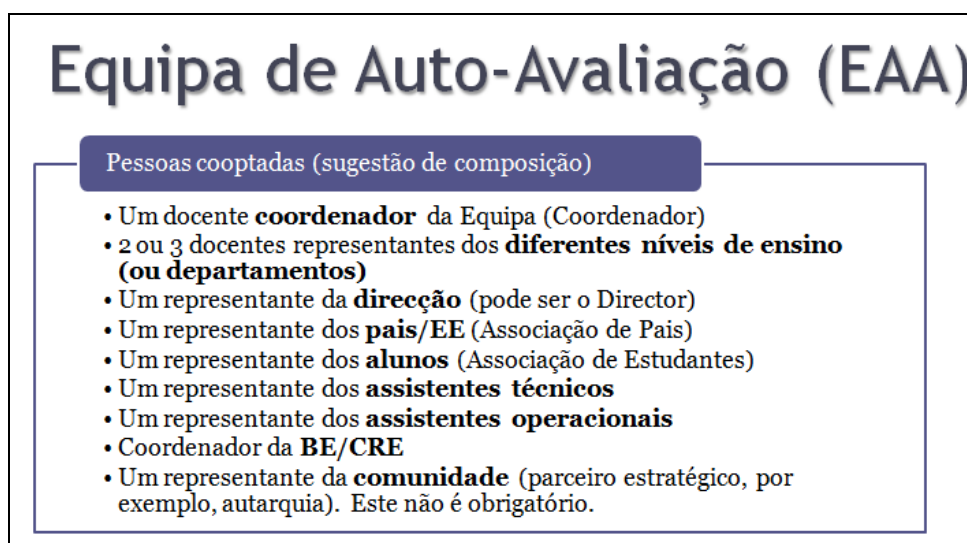


Figura 5 – Equipa de Auto-avaliação

A equipa auto-avaliação da Escola Secundária de Manuel da Fonseca é formada pelos seguintes elementos:

- Coordenador da Equipa de Auto-avaliação
  - Teresa Lucília Mendes da Fonseca
- Directora
  - Maria dos Anjos Amador Raposo Polícia
- Pessoal Docente
  - Alexandra Lourenço da Cunha (Professora CNO)
  - Anabela da Conceição Alves Gonçalves (Professor 3º ciclo)
  - Anabela da Conceição Pereira Nobre da Silva (Professor Secundário)
  - António Vasco Fernandes Pinheiro Carrilho (Professor Secundário)
- Pessoal Não Docente
  - Fernanda Maria Pereira Palminha

- Aluno
  - Francisco Martins de Almeida
- Pais/Encarregados de Educação
  - Maria Guilhermina Campos da Silva Pereira Vicente

Para dar apoio a todo o processo de implementação da CAF, a Escola Secundária de Manuel da Fonseca recorreu à 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 desenvolvimento do respectivo processo.

A metodologia utilizada na Escola Secundária de Manuel da Fonseca, que teve início em Janeiro de 2010, desenrolou-se da seguinte maneira:

- a) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para definir a estratégia a seguir para a implementação da CAF 2006;
- b) Reuniões da Equipa de Auto-Avaliação, para a elaboração dos indicadores dos questionários a aplicar ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Pais/Encarregados de Educação;
- c) Realização de sessões de sensibilização ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente 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 (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação);
- e) Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação pela Equipa, 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 Grelha de Auto-Avaliação;
- h) Reunião da Equipa de Auto-Avaliação para a discussão dos resultados das duas avaliações internas realizadas na Escola e das acções de melhoria a implementar.

O cronograma do projecto da Escola Secundária de Manuel da Fonseca é ilustrado na figura seguinte:

Acções	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.
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 6 – Cronograma do projecto

## 2.3 Instrumentos de avaliação

### 2.3.1 Grelha de Auto-avaliação

A grelha de auto-avaliação 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 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 a *bench learning*, a nível nacional e europeu, logo que este processo esteja mais sedimentado e haja algum desenvolvimento de acções de melhoria.

Para o preenchimento da grelha de auto-avaliação 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.

O preenchimento da grelha de auto-avaliação consiste no reconhecimento por parte da equipa de auto-avaliação dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho da escola, tendo por base de trabalho a identificação de boas práticas e respectiva recolha de evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. Com base na recolha de evidências, cada elemento da equipa participa no preenchimento da grelha de auto-avaliação atribuindo-se

uma pontuação, devidamente fundamentada, a todos os indicadores. De forma consensual a equipa chega a um resultado final que reflecte a avaliação da equipa sobre todos os critérios e subcritérios.

A equipa deve ter presente os seguintes conceitos chave para o preenchimento da grelha de auto-avaliação:

<b>Evidência</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação que comprova uma declaração ou um facto</li> <li>• As evidências por excelência: documentos escritos</li> <li>• Outras fontes de evidência: observação e o consenso</li> </ul>
<b>Ponto forte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acção ou prática susceptível de ter uma pontuação elevada</li> </ul>
<b>Área de melhoria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acções que não existem na escola e que deveriam existir para o bom desempenho</li> <li>• Acções que existem na escola mas que são susceptíveis de ser melhoradas para o desempenho excelente</li> <li>• Acções para garantir sustentabilidade de uma área de excelência</li> </ul>
<b>Ciclo PDCA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise dos critérios de meios</li> <li>• Ciclo de quatro fases de uma acção que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua: <u>Plan</u> (Planear); <u>Do</u> (Executar); <u>Check</u> (Rever); <u>Act</u> (Ajustar)</li> </ul>

Figura 7 – Conceitos chave

O sistema de pontuação utilizada é o sistema de pontuação clássico, com as devidas alterações adaptadas às escolas:

Tabela 1 – Sistema de pontuação dos Meios

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

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10

**Tabela 2 – Sistema de pontuação dos Resultados**

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

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

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

- Dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da organização;
- 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:

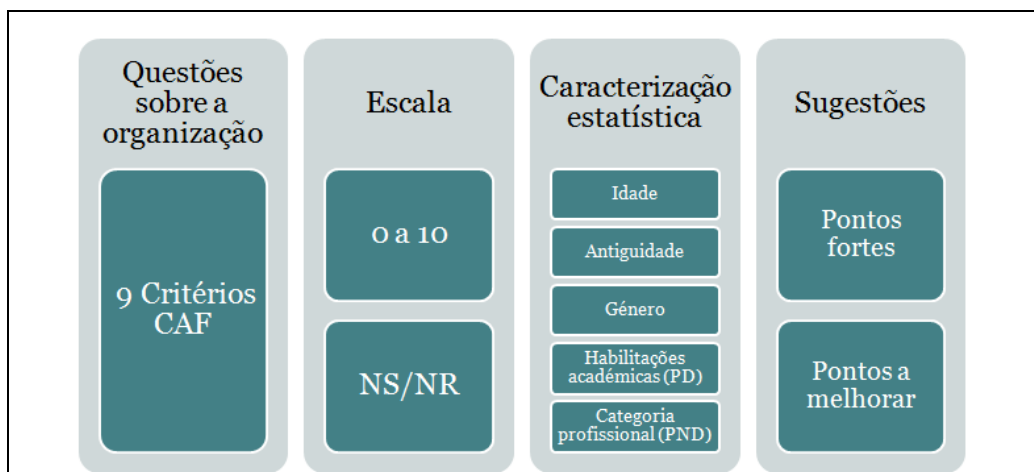
- Informar de forma eficiente sobre o modelo CAF;
- Explicar o processo de inquirição;
- Construir a confiança por parte da comunidade educativa relativamente às alterações e impacto decorrentes da auto-avaliação;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão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

De facto, 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.

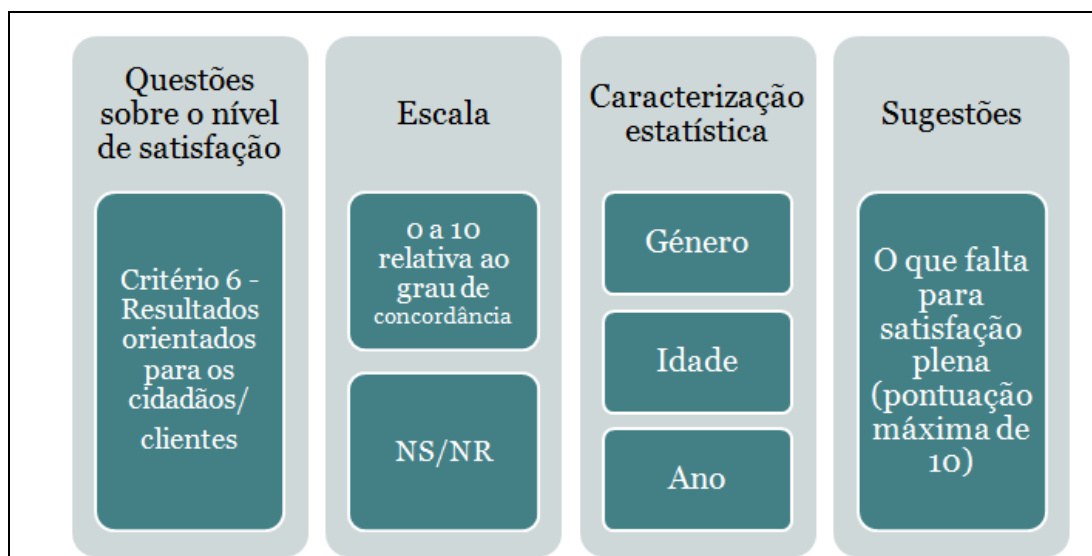
O modelo de questionários lançados na escola resultou da adaptação de um dos questionários disponíveis na página electrónica da DGAEP (Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público) e elaborado pelo EIPA (European Institute for Public Administration).

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 Pessoal Docente e Pessoal Não Docente**

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/encarregado de educação**

Foram distribuídos questionários em formato papel para os pais/encarregados de educação e para os alunos, pessoal docente e pessoal não docente a inquirição foi feita através de uma plataforma de questionários on-line.

Os questionários foram aplicados ao universo do pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação da Escola.

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

#### 3.1 Análise quantitativa

##### 3.1.1 Grelha de Auto-avaliação

A equipa de auto-avaliação preencheu uma grelha de auto-avaliação 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 no gráfico seguinte<sup>1</sup>:

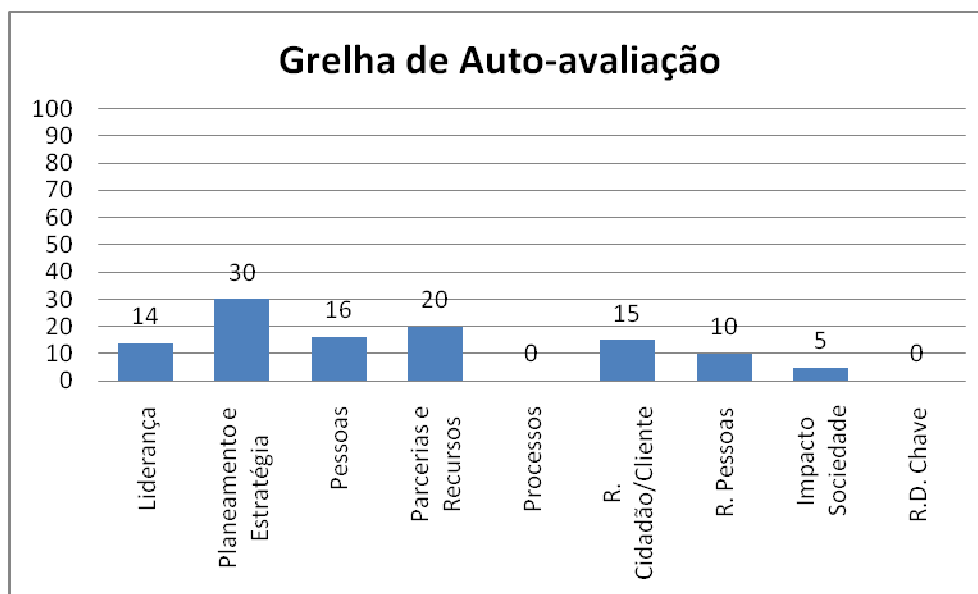


Gráfico 1 – Grelha de Auto-avaliação

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



A análise por critério da CAF, permite concluir:

- Os critérios 5 *Processos* e 9 *Resultados do Desempenho Chave* constituem-se como os critérios mais contrastantes, pois apresentam uma pontuação de zero;
- De acordo com as evidências identificadas pela equipa de auto-avaliação, nos critérios de meios as acções desenvolvidas pela escola encontram-se na fase de Planeamento. Assim, realçamos a necessidade de passar para a fase de implementação e respectiva avaliação;
- No que diz respeito aos critérios de resultados podemos concluir que é visível uma ausência de resultados avaliados. Deste modo, é fundamental a prática de recolha de evidências e posterior avaliação dos mesmos;
- De modo geral, é premente a recolha de evidências das acções planeadas ou implementadas e os resultados alcançados.

### 3.1.2 Questionários

#### 3.1.2.1 Níveis de participação

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

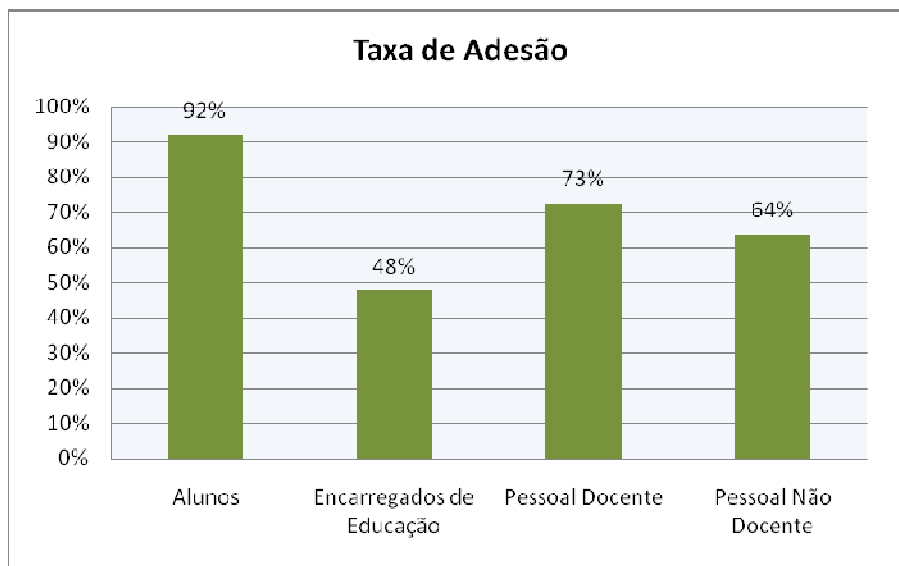


Gráfico 2 – Taxa de adesão

### 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:

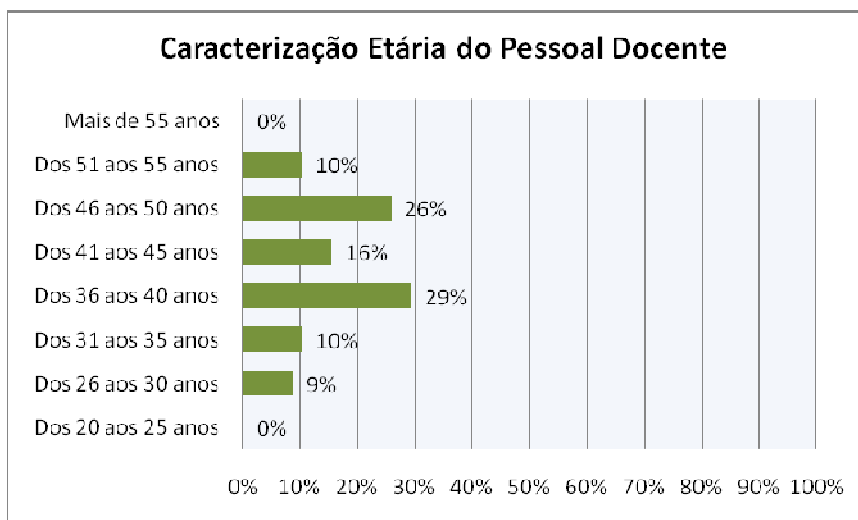


Gráfico 3 – Caracterização etária do pessoal docente

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

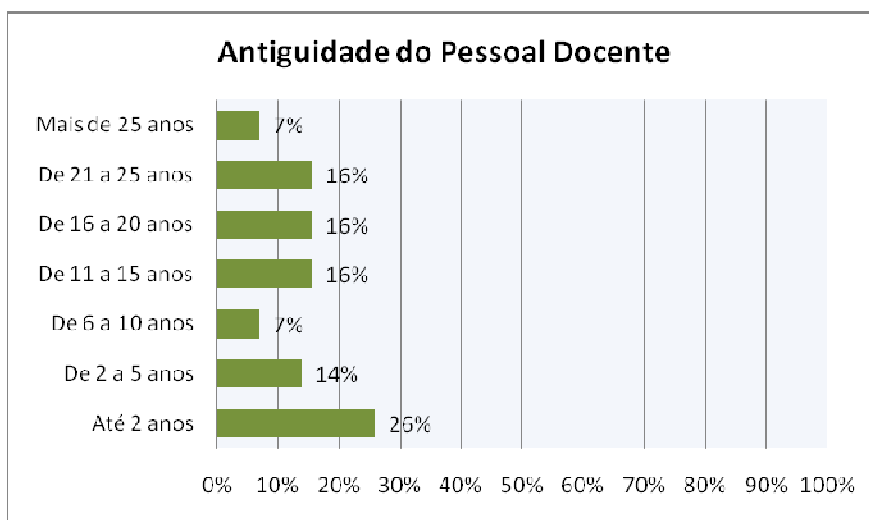


Gráfico 4 – Antiguidade dos docentes

Dos inquiridos, 69% eram de sexo feminino:

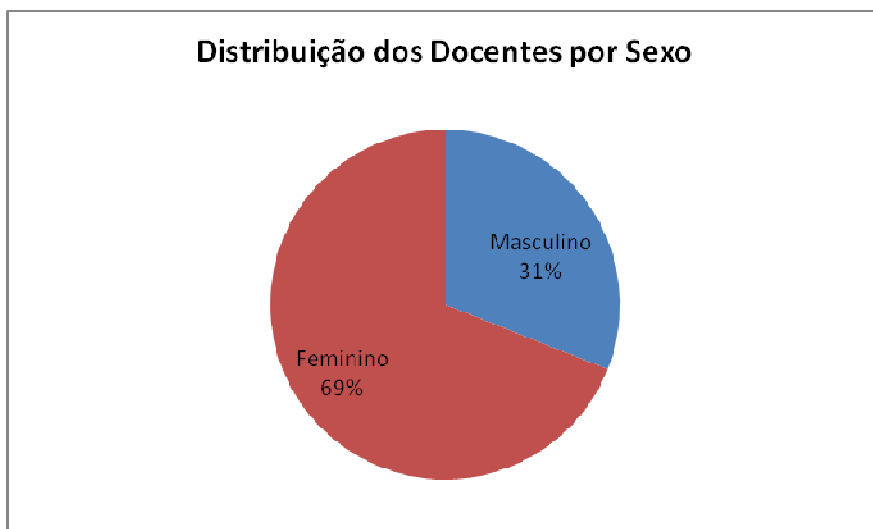


Gráfico 5 – Distribuição dos docentes por sexo

Relativamente às habilitações académicas, o resultado é o seguinte:

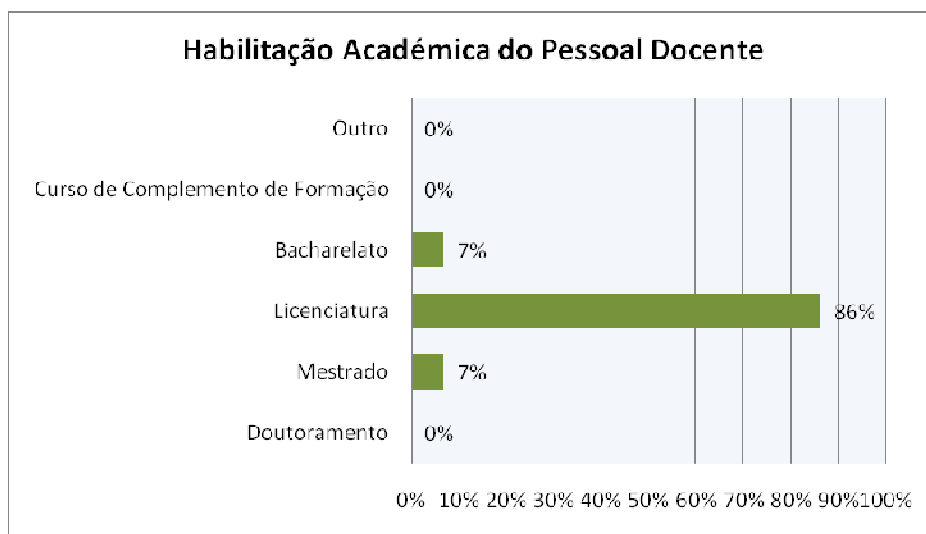
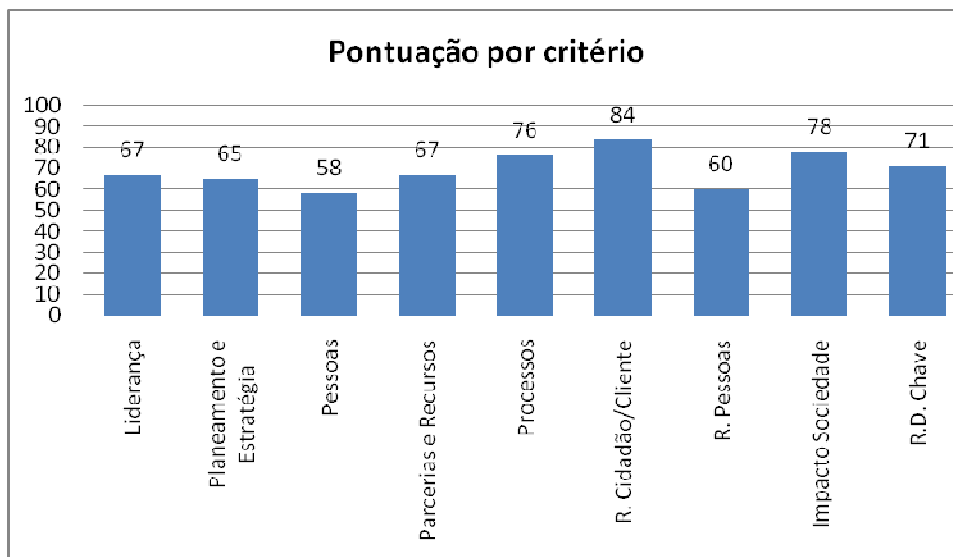


Gráfico 6 – Habilitações académicas do pessoal docente

### 3.1.2.2.2 Resultados por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião dos docentes, por critério<sup>2</sup>:



**Gráfico 7 – Médias das classificações do pessoal docente**

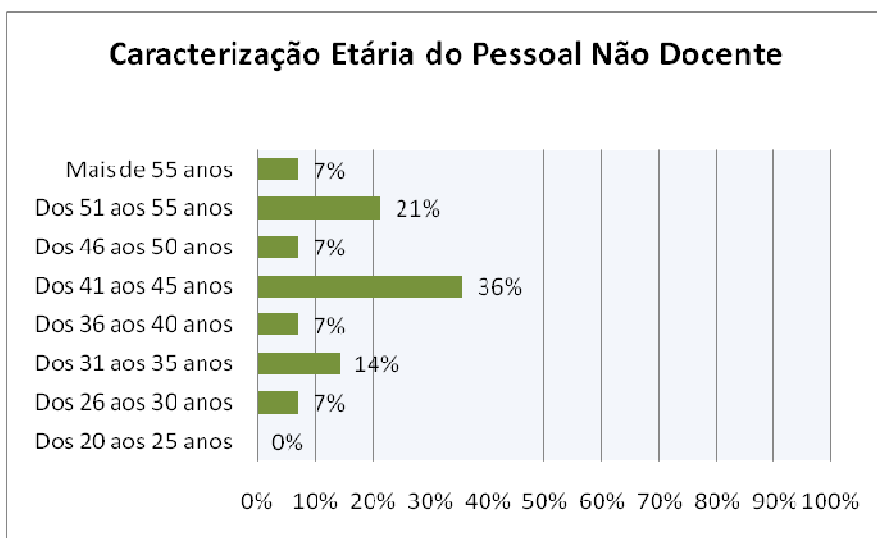
Da análise do *gráfico 7*, conclui-se que existe uma avaliação positiva por parte do pessoal docente da escola, com destaque para o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes*.

### 3.1.2.3 Resultados dos questionários do Pessoal não docente

#### 3.1.2.3.1 Caracterização dos inquiridos

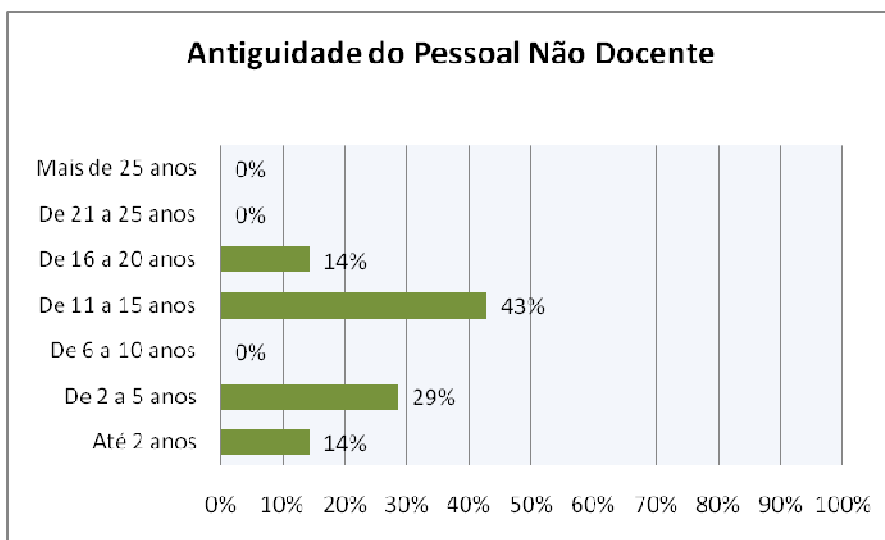
Relativamente ao pessoal não docente que respondeu foi possível fazer a sua caracterização relativamente a algumas dimensões. Vejamos a sua caracterização etária:

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



**Gráfico 8 – Caracterização etária do pessoal não docente**

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



**Gráfico 9 – Antiguidade do pessoal não docente**

Do pessoal não docente inquirido, 100% eram de sexo feminino:



Gráfico 10 – Distribuição do pessoal não docente por sexo

Relativamente à distribuição do pessoal não docente por categoria profissional, o resultado é o seguinte:

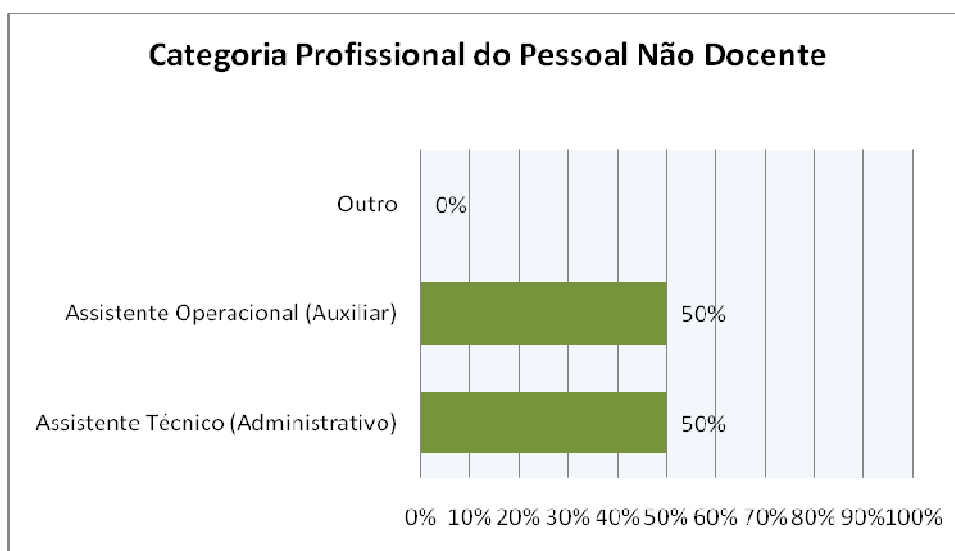


Gráfico 11 – Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional

### 3.1.2.3.2 Resultado por critério

A partir dos questionários recolhidos, foi possível classificar a opinião do pessoal não docente, por critério<sup>3</sup>:

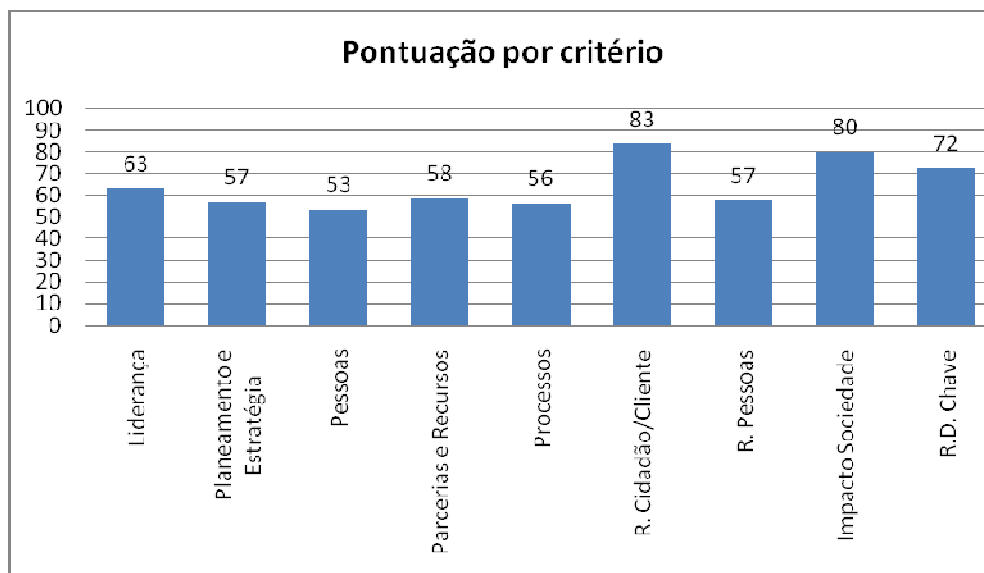


Gráfico 12 – Médias das classificações do pessoal não docente

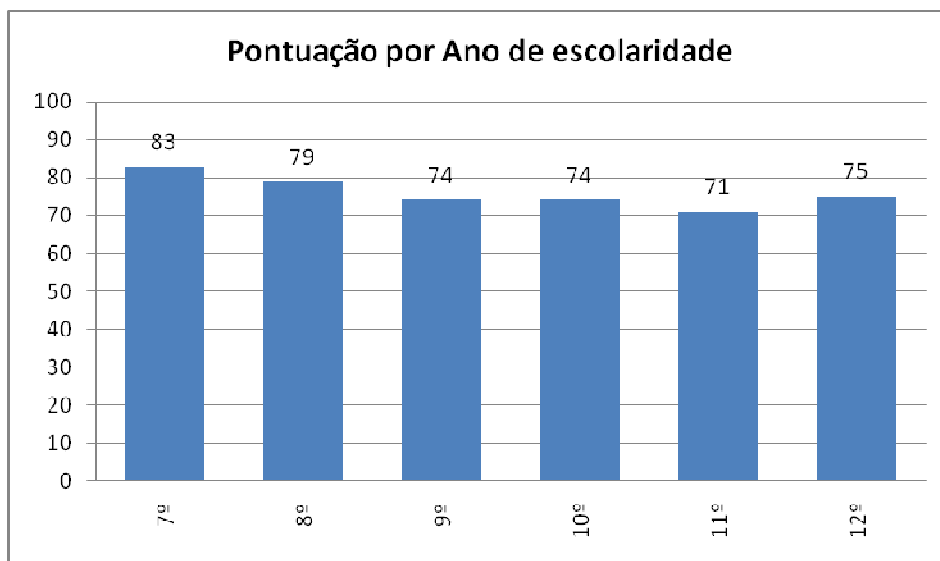
Da análise do *gráfico 12*, conclui-se que globalmente existe uma avaliação pouco positiva por parte do pessoal não docente, com destaque para os critérios de meios e o nível de satisfação. Por outro lado, o critério 6 *Resultados orientados para os cidadãos/clientes* e o critério 8 *Impacto na sociedade* têm uma pontuação bastante elevada, o que revela uma grande discrepância nas pontuações atribuídas pelo pessoal não docente.

### 3.1.2.4 Resultados dos questionários dos Alunos e Encarregados de Educação

#### 3.1.2.4.1 Níveis de satisfação dos inquiridos

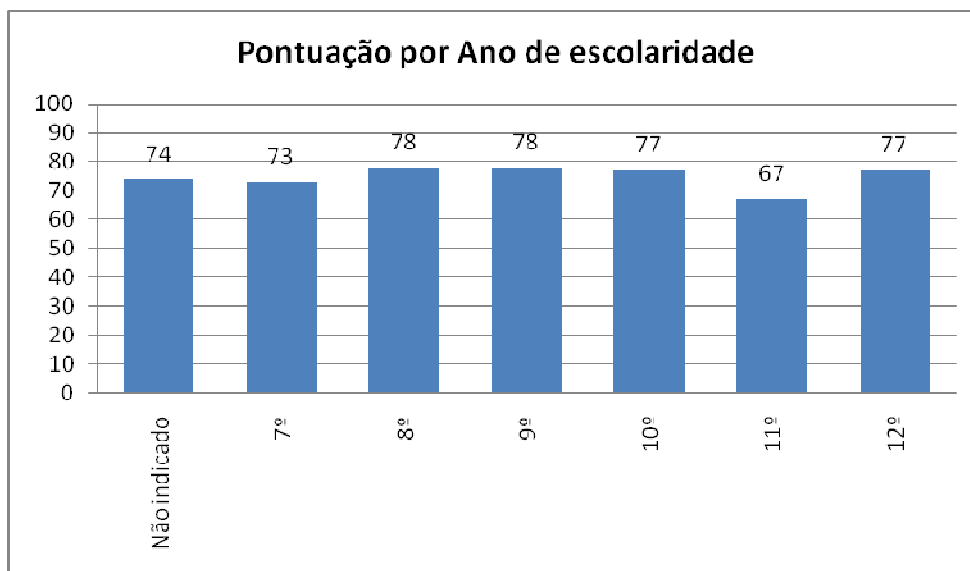
Relativamente aos resultados dos questionários aplicados aos alunos e encarregados de educação da Escola Secundária de Manuel da Fonseca sobre o seu grau de satisfação relativamente ao funcionamento da escola e dos serviços prestados obteve-se:

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



**Gráfico 13 – Grau de satisfação dos Alunos**

Da análise do *gráfico 13*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos alunos da escola, verificando-se uma grande homogeneidade nas pontuações atribuídas nos diversos anos de escolaridade.



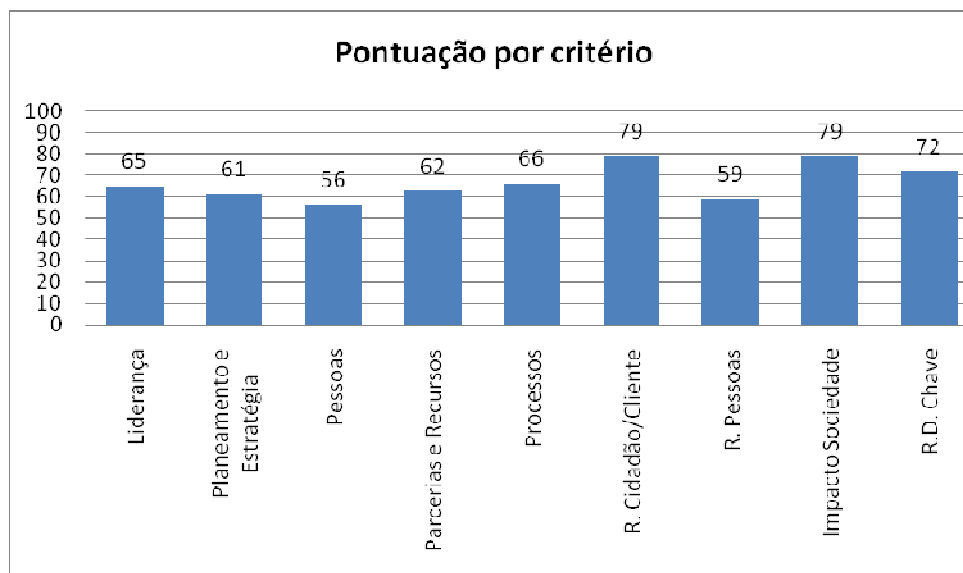
**Gráfico 14 – Grau de satisfação dos Encarregados de Educação**



Da análise do *gráfico 14*, conclui-se que existe um elevado nível de satisfação dos encarregados de educação da escola, sem variações significativas por ano de escolaridade do aluno.

### 3.1.2.5 Resultados globais dos questionários

As pontuações dos critérios que se apresentaram (numa escala de 0 a 100) no *gráfico 15* foram feitas com base nos questionários aplicados ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente. 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 – Médias das classificações dos questionários**

Constata-se que há uma opinião positiva por parte da comunidade educativa relativamente aos critérios de resultados (*gráfico 15*).

## 3.2 Análise qualitativa

### 3.2.1 Introdução

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

A análise que se segue contempla não só a avaliação da equipa de auto-avaliação, como também a avaliação da comunidade educativa (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação) através dos questionários e as 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” se referem 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 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.** Contudo, para que as análises particulares possam ter lugar, fazem parte integrantes deste relatório os Anexos onde se incluem todos os dados recolhidos dos questionários.

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

### 3.2.2 Critério 1 – Liderança

<b>Critério 1</b>		
<b>Liderança</b>		
Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo;</li> <li>• promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;</li> <li>• implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;</li> <li>• estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a Liderança da instituição educativa faz para:</b>		
1.1 Dar uma orientação à instituição educativa desenvolvendo a visão, missão e valores.		
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica e administração e da mudança.		
1.3 Motivar e 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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
1.2		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção respeita as recomendações e atende às posições dos órgãos competentes, no desenvolvimento do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades (pessoal docente)</li> </ul>
1.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há pessoas empenhadas</li> <li>• Há Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal docente)</li> </ul>
1.4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Escola procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (pessoal docente e pessoal não docente)</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de fazer um registo dos assuntos tratados nas reuniões com pessoal não docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos da Escola explicitados no Projecto Educativo (assistentes operacionais)</li> </ul>
1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estruturas de gestão intermédia precisam de ser organizadas de forma a potenciar as melhorias identificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo (pessoal não docente)</li> </ul>

Critério 1		
Liderança		
1.3	<ul style="list-style-type: none"><li>Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planear, implementar, avaliar e ajustar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa dinamizando uma informação permanente ao corpo docente (pessoal docente)</li></ul>

### 3.2.3 Critério 2 – Planeamento e Estratégia

<b>Critério 2 Planeamento e Estratégia</b>		
Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa;</li> <li>• estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis;</li> <li>• actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A implementação de processos de avaliação</li> </ul>	
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A existência dos documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal não docente é chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da sua área de responsabilidade (assistentes técnicos)</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A existência dos documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal não docente está familiarizado com os objectivos básicos da Escola por forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho</li> <li>• O Plano Anual de Actividades incorpora um conjunto de objectivos básicos bem definidos e realizáveis</li> </ul>
2.4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na Escola (humanos, materiais e financeiros)</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior articulação entre a direcção e os coordenadores do pessoal não docente no sentido de clarificar as orientações estruturais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direcção comunica de forma clara aos funcionários os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas</li> </ul>

Critério 2 Planeamento e Estratégia		
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planear, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal não docente é chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da sua área de responsabilidade (assistentes operacionais)</li> </ul>
2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a adequação entre as actividades propostas no Plano Anual de Actividades e as metas definidas no Projecto Educativo</li> <li>Necessidade de formação/acompanhamento do pessoal não docente (sobretudo novos) acerca do seu conteúdo funcional</li> </ul>	
2.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planear, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, define indicadores de desempenho interno (assistentes operacionais)</li> </ul>

### 3.2.4 Critério 3 – Pessoas

<b>Critério 3</b>		
<b>Pessoas</b>		
Como a Escola gere os seus recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvendo os saberes e o pleno potencial do pessoal docente e não docente;</li> <li>• promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;</li> <li>• de acordo com os pressupostos do Projecto Educativo.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A distribuição de serviço valoriza os desempenhos de Directores de Turma</li> </ul>	
3.3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Director de Turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma</li> <li>• O Coordenador de Departamento /Grupo Disciplinar/Ciclo/Projecto coordena de forma eficiente a equipa de professores com que trabalha</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de proceder a uma apreciação dos reais desempenhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> <li>• A Escola promove uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento contínuo do desempenho dos seus profissionais, identificando os aspectos mais fracos e as áreas prioritárias para a melhoria do seu desempenho (pessoal docente)</li> </ul>

Critério 3		
Pessoas		
<b>3.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de reunir coordenadores de pessoal não docente com o pessoal com maior periodicidade</li> <li>• Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planear, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho (assistentes operacionais)</li> <li>• A Direcção valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho (assistentes operacionais)</li> <li>• A Direcção e o Conselho Pedagógico estimulam a inovação e a criatividade promovendo o trabalho em equipa</li> </ul>



### 3.2.5 Critério 4 – Parcerias e Recursos

<b>Critério 4 Parcerias e Recursos</b>		
Como a Escola planeia e gere os seus recursos internos e parcerias externas, de modo a viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
4.2		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex: Associação de Pais, etc.)</li> </ul>
4.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>O investimento em recursos e tecnologias</li> </ul>	
4.4		<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços de apoio da Escola (Mediateca, 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 não docente)</li> <li>As estruturas de orientação educativa fornecem a informação necessária ao funcionamento das diversas áreas para o desempenho das suas funções (Directores de Turma, grupos disciplinar, entre outros)</li> </ul>
4.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços de apoio da escola utilizam as novas tecnologias para a melhoria do funcionamento da escola (pessoal não docente)</li> <li>O pessoal docente utiliza as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional</li> </ul>

<b>Critério 4 Parcerias e Recursos</b>		
<b>4.6</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção otimiza a utilização dos espaços da Escola, equipamentos e outros recursos (pessoal docente)</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
<b>4.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planear, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem (pessoal docente)</li> <li>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 50% do pessoal não docente não sabe ou não responde)</li> </ul>
<b>4.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de reavaliar o registo de uso de alguns serviços e recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados (cerca de 40% do pessoal docente não sabe ou não responde)</li> <li>A Escola, através dos seus órgãos competentes utiliza e gere os recursos (humanos e financeiros) atribuídos de forma a rentabilizá-los para a melhoria da qualidade do trabalho do pessoal não docente (cerca de 35% do pessoal não docente não sabe ou não responde)</li> </ul>
<b>4.4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de reavaliar o funcionamento de alguns serviços, nomeadamente à noite</li> </ul>	
<b>4.5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de reavaliar o registo de uso de alguns serviços e recursos</li> </ul>	
<b>4.6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de reavaliar o registo de uso de alguns serviços e recursos</li> </ul>	

### 3.2.6 Critério 5 – Processos

<b>Critério 5</b>		
<b>Processos</b>		
Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoiar a sua estratégia;</li> <li>• satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e encarregados de educação;</li> <li>• gerar valor acrescentado para os seus alunos e para a sociedade em geral.</li> </ul>		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O que a instituição educativa faz para:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
5.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente avalia o trabalho realizado</li> </ul>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há boas práticas de reflexão, sobretudo em alguns conselhos de turma</li> <li>• Há pessoas empenhadas</li> <li>• Há Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pessoal docente adequa a sua planificação prévia, em termos de metodologias e conteúdos e tipo de actividades, a cada turma, de acordo com as características específicas desses alunos, e as competências a alcançar</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação entre os vários órgãos</li> <li>• Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planejar, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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)</li> </ul>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação entre os vários órgãos</li> <li>• Fomentar o trabalho de equipa</li> <li>• Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planejar, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação entre os vários órgãos</li> <li>• Definir ciclos que permitam a implementação das acções e o registo da mesma: planejar, implementar, avaliar e ajustar</li> </ul>	

### 3.2.7 Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes<sup>4</sup>

<b>Critério 6 Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b>		
O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus clientes (Alunos e Encarregados de Educação).		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e pais/encarregados de educação através de:</b>		
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.		
<b>Pontos fortes</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não existência de reclamações, nem de participações/processos disciplinares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O desempenho das tarefas do pessoal não docente vai ao encontro das necessidades da Escola e dos alunos</li> <li>O pessoal docente procura saber o grau de satisfação dos alunos relativamente às metodologias utilizadas na aula</li> </ul>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de um corpo de pessoal docente e não docente estável, o que permite relações de proximidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos</li> <li>Há uma boa relação entre professores e alunos</li> <li>Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente</li> </ul>
-		<ul style="list-style-type: none"> <li>A frequência de actividades extra-curriculares (Clubes, Desporto Escolar, Olimpíadas, Concursos, etc.) contribui para melhorar a formação pessoal e social do aluno</li> <li>A utilização das TIC nas aulas de várias disciplinas é útil para a aprendizagem e para a obtenção de melhores resultados</li> <li>Os alunos sentem-se à vontade para apresentar questões aos seus professores</li> <li>Há uma boa relação entre os funcionários/professores e os alunos</li> <li>Os alunos sentem-se seguros e acompanhados nesta Escola</li> </ul>

<sup>4</sup> Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

<b>Critério 6</b> <b>Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os alunos empenham-se em trabalhar de forma autónoma e responsável</li> <li>• Os alunos gostam do ambiente e do espaço físico da Escola</li> <li>• Os Directores de Turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos</li> <li>• Os alunos são bem atendidos pelos auxiliares de acção educativa quando os procuram para tratar de algum assunto</li> <li>• Os encarregados de educação consideram que o seu educando respeita os professores</li> <li>• Os encarregados de educação sentem-se respeitados pelo Pessoal Docente e Não Docente da Escola</li> <li>• As convocatórias aos Encarregados de Educação são feitas com antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento</li> <li>• Os encarregados de educação procuram informar-se regularmente sobre a situação escolar do seu educando</li> <li>• Os encarregados de educação acompanham as actividades escolares do seu educando</li> <li>• As reuniões com o Director de Turma são úteis</li> <li>• Os encarregados de educação apoia, regularmente o seu educando no cumprimento das tarefas escolares</li> <li>• As visitas de estudo e os trabalhos de campo (fora da sala de aula) são úteis para a aprendizagem (encarregados de educação)</li> <li>• Os encarregados de educação participam nas reuniões com o Director de Turma</li> <li>• Os encarregados de educação recomendariam esta Escola a outras famílias/amigos</li> <li>• Os encarregados de educação consideram que os trabalhos de casa contribuem para a melhoria das aprendizagens do seu educando</li> <li>• Os encarregados de educação consideram que a Escola proporciona uma boa preparação para prosseguimento de estudos</li> </ul>

<b>Critério 6</b> <b>Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b>		
<b>Aspectos a melhorar</b>		
<b>SC</b>	<b>Grelha de Auto-Avaliação</b>	<b>Questionários</b>
<b>6.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de documentos de recolha de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As aulas de substituição têm ajudado a melhorar os resultados escolares dos alunos</li> <li>• As sugestões e críticas dos alunos são tidas em consideração</li> <li>• Os alunos estão satisfeitos com os horários e a qualidade da prestação dos serviços da Escola (Mediateca, Serviços de Administração Escolar, Direcção de Turma, Bar, Reprografia)</li> <li>• Os alunos sabem onde podem consultar o Regulamento Interno, o Projecto Educativo e o Plano Anual de Actividades da Escola (cerca de 20% dos alunos não sabe ou não responde)</li> <li>• Os encarregados de educação participam nas actividades da Escola</li> <li>• Os encarregados de educação são motivados pela Associação de Pais a participar na vida escolar</li> <li>• Existem circuitos adequados para efectuar críticas e sugestões sobre a organização da Escola (cerca de 25% dos encarregados de educação não sabe ou não responde)</li> <li>• Na Escola são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax ou outros meios electrónicos (cerca de 30% dos encarregados de educação não sabe ou não responde)</li> </ul>
-		

### 3.2.8 Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas<sup>5</sup>

<b>Critério 7 Resultados relativos às Pessoas</b>		
O grau de satisfação das necessidades e expectativas do pessoal docente e não docente da Escola aos seus projectos profissionais.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:</b>		
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.		
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.		
<b>Pontos fortes</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de um corpo de pessoal docente e não docente estável, o que permite relações de proximidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal docente e pessoal não docente gostam da Escola e pretendem continuar a trabalhar nela</li> <li>Há uma boa relação entre professores e o pessoal não docente</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
7.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar encontros formais de comunicação/resolução de problemas entre a direcção e o pessoal não docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Direcção adopta uma atitude que motiva o trabalho do pessoal não docente (assistentes operacionais e cerca de 40% dos assistentes técnicos não sabe ou não responde)</li> <li>Nesta Escola o pessoal não docente sente-se apoiado e respeitado</li> </ul>
7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção de instrumentos de medida do grau de satisfação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na Escola procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (assistentes operacionais)</li> <li>A Escola mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos professores e a sua motivação (cerca de 25% do pessoal docente não sabe ou não responde)</li> </ul>

<sup>5</sup> Pessoal Docente e Não Docente.

### 3.2.9 Critério 8 – Impacto na Sociedade

<b>Critério 8 Impacto na Sociedade</b>		
O grau de intervenção que tem a Escola junto da comunidade local e regional.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:</b>		
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.		
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa.		
<b>Pontos fortes</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>A imagem da Escola na comunidade em que está inserida é boa (pessoal docente e pessoal não docente)</li> </ul>
8.2		<ul style="list-style-type: none"> <li>A Escola revela-se como uma instituição de promoção para a cidadania (pessoal docente e pessoal não docente)</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
8.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Conselho Geral, onde está representada a comunidade, deve assumir a análise da imagem da escola na comunidade</li> </ul>	
8.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever o uso da "Formação Cívica"</li> </ul>	



### 3.2.10 Critério 9 – Resultados do Desempenho Chave

<b>Critério 9 Resultados do Desempenho Chave</b>		
Os resultados alcançados pela Escola face aos objectivos delineados no Projecto Educativo e aos recursos utilizados.		
<b>Subcritérios (SC)</b>		
<b>O cumprimento dos objectivos definidos pela instituição educativa em relação a:</b>		
9.1 Resultados externos.		
9.2 Resultados internos.		
<b>Pontos fortes</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1		<ul style="list-style-type: none"> <li>A oferta educativa da Escola é adequada (pessoal docente e pessoal não docente)</li> </ul>
9.2		<ul style="list-style-type: none"> <li>O desempenho das actividades do pessoal não docente é do agrado da comunidade educativa</li> <li>As práticas educativas desenvolvidas são adequadas e melhoram o rendimento escolar dos alunos</li> </ul>
<b>Aspectos a melhorar</b>		
SC	Grelha de Auto-Avaliação	Questionários
9.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na falta do Conselho Municipal de Educação, que não reúne, articular as parcerias com o meio empresarial de forma a desenvolver mecanismos de acerto da oferta.</li> </ul>	
9.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar uma base de dados que alimente sistematicamente o observatório</li> </ul>	

## 4 Análise crítica do processo (a preencher pela EAA)

Na análise crítica, a equipa de auto-avaliação descreve os factores críticos de sucessos e os constrangimentos decorrentes do processo de avaliação interna da escola:

**Tabela 3 – Análise crítica**

<b>Factores críticos de sucesso<sup>6</sup></b>	<b>Constrangimentos<sup>7</sup></b>
<b>Constituição da equipa (inclui representantes de Pais e de Alunos, para além de PND e PD).</b>	<b>Dificuldade conciliar horários de trabalho já definidos com horas para trabalhar a CAF.</b>
<b>Formação dada pela AnotherStep.</b>	<b>Seleção dos indicadores a constar nos questionários</b>
<b>Sessões de sensibilização, junto da comunidade escolar, com vista ao preenchimento dos questionários.</b>	<b>Preenchimento da Grelha de Auto-Avaliação</b>
<b>Estratégia utilizada para o preenchimento dos questionários.</b>	<b>Ausência de dados recolhidos e tratados (ausência de evidências).</b>

## 5 Conclusão (a completar pela EAA)

O segundo processo de auto-avaliação da escola com base no modelo CAF permitiu constatar que:

- A equipa de auto-avaliação tem 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;
- Nem sempre se verifica uma coincidência entre a avaliação da equipa de auto-avaliação e a opinião da comunidade educativa;
- 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);
- Nos critérios de meios, é necessária uma maior monitorização e avaliação das iniciativas planeadas e implementadas;

<sup>6</sup> As condições necessárias e suficientes que foram necessárias para que o processo de auto-avaliação se tenha concretizado

<sup>7</sup> O que influenciou negativamente a concretização do processo de auto-avaliação

- Nos critérios de resultados, é necessário um maior grau de consecução dos resultados chave;
- As taxas de adesão aos questionários CAF indiciam um envolvimento da comunidade educativa neste processo de auto-avaliação, salientando-se no entanto a necessidade de uma maior sensibilização à participação, nomeadamente junto dos encarregados de educação e do pessoal não docente;
- Existe uma necessidade de estabelecer processos eficientes de comunicação interna e externa na escola;
- Refira-se o rigor da equipa de auto-avaliação no cumprimento dos prazos do projecto CAF.

## Fontes

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

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

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

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

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

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